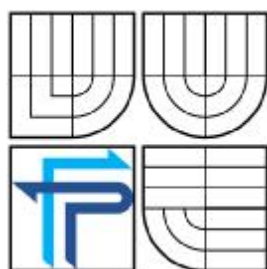




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

# **NÁVRH VNITROPODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ**

PROPOSAL INTRADEPARTMENTAL INFORMATIVE SYSTEM IN COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. MARTIN VRÁNA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Martin Vrána

Bytem: Suchdol 121, 798 45

Narozen/a (datum a místo): 7.4.1980 v Prostějově

(dále jen „autor“)

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta: podnikatelská

se sídlem: Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
  - ☐ diplomová práce
  - ☐ bakalářská práce
  - ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh vnitropodnikového informačního systému ve firmě

Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Ústav: ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v \*:

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů ... 1
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů ... 1

---

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
  - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
  - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
  - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
  - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: 25.5.2007

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá vnitropodnikovým informačním systémem ve firmě Pavel Šálek. Práce obsahuje analýzu současného stavu a návrhy na zavedení nového vnitropodnikového informačního systému, za účelem dosažení zlepšení v oblasti vnitropodnikového řízení.

## **Annotation**

Master's thesis deals with the intradepartmental informative system in firm Pavel Šálek. The work includes the analysis of current state and the suggestions to implementation of new intradepartmental informative system to achieve improvement in the sphere of intradepartmental leading.

## **Klíčová slova**

Vnitropodnikový informační systém, vnitropodnikové účetnictví, výnosy, náklady, kalkulace nákladů

## **Key words**

Intradepartmental informative system, management accounting, profits, costs, cost calculation

## **Bibliografická citace**

VRÁNA, M. *Návrh vnitropodnikového informačního systému ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 81 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2007

.....

podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucí mé práce Doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za trpělivé vedení a věcné připomínky při zpracovávání mé diplomové práce a panu Pavlu Šálkovi, majiteli firmy, za jeho čas, trpělivost a poskytnuté informace.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 9  |
| 1 Cíl a metody diplomové práce .....                                    | 10 |
| 2 Teoretické poznatky z oblasti .....                                   | 11 |
| 2.1 Definice pojmů.....   | 11 |
| 2.2 Vnitropodnikový informační systém .....                             | 12 |
| 2.2.1 Manažerské účetnictví .....                                       | 14 |
| 2.2.1.1 Vztah Manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví .....     | 15 |
| 2.2.1.2 Vztah Manažerského účetnictví k finanční analýze .....          | 17 |
| 2.2.1.3 Vztah Manažerského účetnictví k rozpočtnictví .....             | 17 |
| 2.2.1.4 Vztah Manažerského účetnictví ke controllingu .....             | 18 |
| 2.2.2 Náklady v pojetí vnitropodnikového řízení .....                   | 19 |
| 2.2.2.1 Členění nákladů .....   | 19 |
| 2.2.2.2 Kalkulační členění nákladů .....                                | 19 |
| 2.2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů .....         | 20 |
| 2.2.2.4 Druhové členění .....   | 20 |
| 2.2.2.4 Účelové členění .....   | 20 |
| 2.2.2.5 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik .....        | 21 |
| 2.2.2.6 Druhotné náklady .....  | 21 |
| 2.2.3 Řízení po linii výkonů .....                                      | 22 |
| 2.2.3.1 Kalkulační systém .....   | 23 |
| 2.2.3.2 Metody kalkulací .....  | 23 |
| 2.2.3 Řízení po linii vnitropodnikových útvarů .....                    | 25 |
| 2.2.3.1 Ekonomická struktura podniku .....                              | 25 |
| 2.2.3.2 Vztah vnitropodnikového účetnictví a kalkulací a rozpočtů ..... | 26 |
| 2.2.4 Cena.....   | 27 |
| 2.3 Zavádění informačních systémů do firem .....                        | 28 |
| 2.3.1 Předpoklady pro kvalitní řešení informačního systému.....         | 28 |
| 2.3.1.1 Důvody k tvorbě a inovaci informačních systémů .....            | 28 |
| 2.3.1.2 Co je vlastně třeba řešit .....                                 | 29 |
| 2.3.1.3 Spoluúčast zadavatele .....                                     | 29 |
| 2.3.1.4 Termíny pro realizaci projektu .....                            | 30 |
| 2.3.2 Organizační příprava zavádění IS .....                            | 31 |
| 2.3.2.1 Ustanovení funkce informačního manažera .....                   | 31 |
| 2.3.2.2 Příprava informační strategie .....                             | 31 |
| 2.3.2.3 Hodnocení přínosů IS/IT .....                                   | 32 |
| 2.3.2.4 Výběr alternativy výstavby IS/IT .....                          | 33 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.3.2.5 | <i>Posouzení celkové koncepce řešení</i>                           | 33 |
| 2.3.2.6 | <i>Kontrola ošetření lidského faktoru</i>                          | 34 |
| 3.      | <b>Analýza vnitropodnikového informačního systému ve firmě</b>     | 35 |
| 3.1     | <b>Pavel Šálek – Agroservis</b>                                    | 35 |
| 3.1.1   | Historie firmy   | 35 |
| 3.1.2   | Výrobní sortiment  | 36 |
| 3.1.3   | Organizační struktura  | 37 |
| 3.2     | <b>Analýza ekonomického informačního systému firmy Pavel Šálek</b> | 41 |
| 3.2.1   | Softwarové a hardwarové vybavení firmy                             | 41 |
| 3.2.2   | Finanční účetnictví  | 41 |
| 3.2.3   | Vnitropodnikové účetnictví   | 44 |
| 3.2.4   | Kalkulace nákladů  | 45 |
| 3.2.5   | Skladová evidence  | 45 |
| 3.2.6   | Určování cen   | 47 |
| 3.2.7   | Finanční analýza   | 47 |
| 3.2.8   | Realizace obchodního případu                                       | 50 |
| 3.2.9   | Plánování  | 54 |
| 3.2.10  | Internet   | 54 |
| 3.2.11  | Výkaznictví pro Intrastat  | 55 |
| 4.      | <b>Návrh vnitropodnikového informačního systému ve firmě</b>       | 56 |
| 4.1     | <b>Účetní soustava</b>   | 57 |
| 4.1.1   | Finanční účetnictví  | 57 |
| 4.1.2   | Vnitropodnikové účetnictví   | 60 |
| 4.2     | <b>Kalkulační systém</b>   | 65 |
| 4.3     | <b>Skladové hospodářství</b>                                       | 67 |
| 4.4     | <b>Určování ceny</b>   | 69 |
| 4.5     | <b>Finanční analýza</b>  | 70 |
| 4.6     | <b>Internetový obchod</b>  | 74 |
| 4.7     | <b>Výkaznictví Intrastatu</b>                                      | 76 |
| 4.8     | <b>Ekonomické vyjádření dopadu změn ve firmě</b>                   | 76 |
|         | <b>Závěr</b>   | 78 |
|         | <b>Seznam použité literatury</b>                                   | 80 |
|         | <b>Seznam obrázků</b>  | 81 |
|         | <b>Seznam tabulek</b>  | 81 |
|         | <b>Seznam grafů</b>  | 81 |



## Úvod

V dnešní moderní době, kdy je výrazná konkurence ve všech odborech, je fungující a kvalitní ekonomický informační systém firmy jednou z podmínek jejího úspěchu na trhu. Pro svou diplomovou práci jsem si vybral mladou a dynamicky se rozvíjející malou výrobní firmu, zabývající se výrobou a prodejem zemědělské techniky, jejími opravami a také její modernizací.

Ekonomické informační systémy jsou stále důležitější i pro malé a střední firmy. Jsou však v těchto firmách často opomíjenou součástí jejich podnikání, malé firmy často necítí potřebu investovat do této oblasti a rozvíjet ekonomický informační systém.

Často ale i investují a to zcela nevhodně nebo nevyužívají možnosti, které jim nakoupené vybavení a software poskytují, Často je třeba stanovit pravidla a postupy pro používání současného systému, aby se výrazně zvýšila efektivnost jeho využití a také prospěch, který z toho plyne firmě.

Ekonomický informační systém, je-li vhodný a správně dimenzovaný, může pomoci výrazně snížit náklady na výrobu, pomocí kalkulací vybrat ty nejlepší výrobky pro výrobní program tak, aby zisk společnosti byl maximální. Může pomoci efektivnímu plánování a kontrole dosahování vytyčených cílů.

Kvalitní ekonomický informační systém podává podklady pro kvalitativní řízení podniku, je však pravdou, že většina malých firem je řízena spíše intuitivně jejich majiteli. Pokud však firma začíná rychle růst je potřeba kvalitního řízení stále vyšší. Například mnou zvolená firma dosahuje velmi vysokého zisku, přesto ani majitel firmy neví jaké jsou přesně marže na jednotlivých výrobcích jeho firmy a například při souběhu více zakázek je velmi obtížné posoudit jejich výhodnost pro firmu, jelikož vyrábí širokou škálu výrobků. Právě i k těmto účelům by měla pomoci má diplomová práce.

V mé diplomové práci se tedy budu zabývat analýzou používaného ekonomického informačního systému a na základě této analýzy na návrhu jeho zlepšení a zefektivnění tak, aby tento systém měl vyšší přínos pro firmu a pomohl jejímu efektivnímu řízení.

## 1 Cíl a metody diplomové práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je zavedení vnitropodnikového informačního systému do podniku. Tento systém musí přispět k zefektivnění procesů, které v podniku probíhají, musí umožnit lépe sledovat náklady podniku, umožnit efektivní plánování výroby a nákladů na výrobu a zlepšit komunikaci uvnitř i vně podniku.

Tento systém by měl také podpořit podnik v orientaci na nové zákazníky, které lze získat při podpoře prodeje přes internet a poskytování služeb, přes toto médium.

Z tohoto hlavního cíle plynou parciální cíle:

- Ø Získání teoretických poznatků z oblasti vnitropodnikového řízení, zavádění ekonomických informačních systémů a hodnocení jejich efektivnosti.
- Ø Analýza současného stavu vnitropodnikového ekonomického informačního systému a procesů probíhajících ve firmě a jejich provázanosti s ekonomickým informačním systémem.
- Ø Návrh vnitropodnikového ekonomického informačního systému, který by dostatečně pokrýval všechny procesy ve firmě a umožňoval managementu získávat potřebná data pro rozhodování. Tento systém také musí podporovat kalkulace nákladů a zkvalitnění skladové evidence firmy.

Při zpracování byly použity objektivní teoretické metody obecně používané, kvantitativního charakteru. Postup analýzy byl následující :

- Ø Rozklad jevu na základní prvky.
- Ø Vyčlenění rozhodujících činitelů.
- Ø Vytipování podmínek umožňujících, aby se projevíly rozhodující vlivy na zkoumaný jev.
- Ø Kvantitativní vyjádření.

V diplomové práci byly dále použity metody systémové a vztahové analýzy. Veškeré metody, jež byly aplikovány na konkrétní prostředí firmy, jsou obecně známé a používané.

## **2 Teoretické poznatky z oblasti**

### **2.1 Definice pojmů**

#### **Vnitropodnikový ekonomický informační systém**

Je jednou ze složek informačního systému firmy jako celku, jeho hlavní funkcí je poskytovat data pro zefektivnění řízení podniku. Přesně nelze definovat, které součásti má tento systém obsahovat, protože je to velmi závislé na potřebách a specifických podmínkách uvnitř jednotlivých firem. (1)

Běžně ale obsahuje tyto součásti:

- Ø Finanční účetnictví
- Ø Finanční analýza
- Ø Manažerské účetnictví
- Ø Kalkulace
- Ø Plánování a rozpočty

**Informační systém** obecně se v každého podniku skládá z těchto základních částí

- Ø Technické prostředky (Hardware) – počítačové systémy různého druhu a velikosti, doplněné o potřebné periferní jednotky, které jsou propojeny prostřednictvím počítačových sítí a napojeny na diskové subsystémy pro práci s velkým objemem dat.
- Ø Programové prostředky (Software) – tvořené systémovými programy, zajišťujícími rozhraní a aplikačními programy, které řeší určité třídy úloh pro dané uživatele.
- Ø Organizační zdroje (Orgware) – jedná se o soubor pravidel a nařízení, definující provozování a využívání informačního systému a informačních technologií.
- Ø Lidská složka (peopleware) – řeší otázky adaptace a účinného fungování člověka v počítačovém prostředí do kterého je vřazen.

- Ø Reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy) – kontext informačního systému.(10)

**Manažerské účetnictví** jako pojem, není celosvětově jednotně vymezen. To je dáno tím, že tento typ účetnictví slouží k vnitřnímu rozhodování organizace a jejímu vnitřnímu řízení. Z toho jasně plyne, že má svá specifika pro každou organizaci a navíc se může měnit v čase. Přesto jsou oblasti, ve kterých musí manažerské účetnictví poskytovat informace vždy. Jsou to zejména tyto oblasti: struktura nákladů, kalkulace výkonů, útvarové informace, rozpočty a rozhodovací úlohy, včetně cenových.

Důležitý je také vztah manažerského účetnictví k ostatním složkám informačního systému, zejména k finančnímu účetnictví, finanční analýze, k rozpočetnictví a statistice.(5)

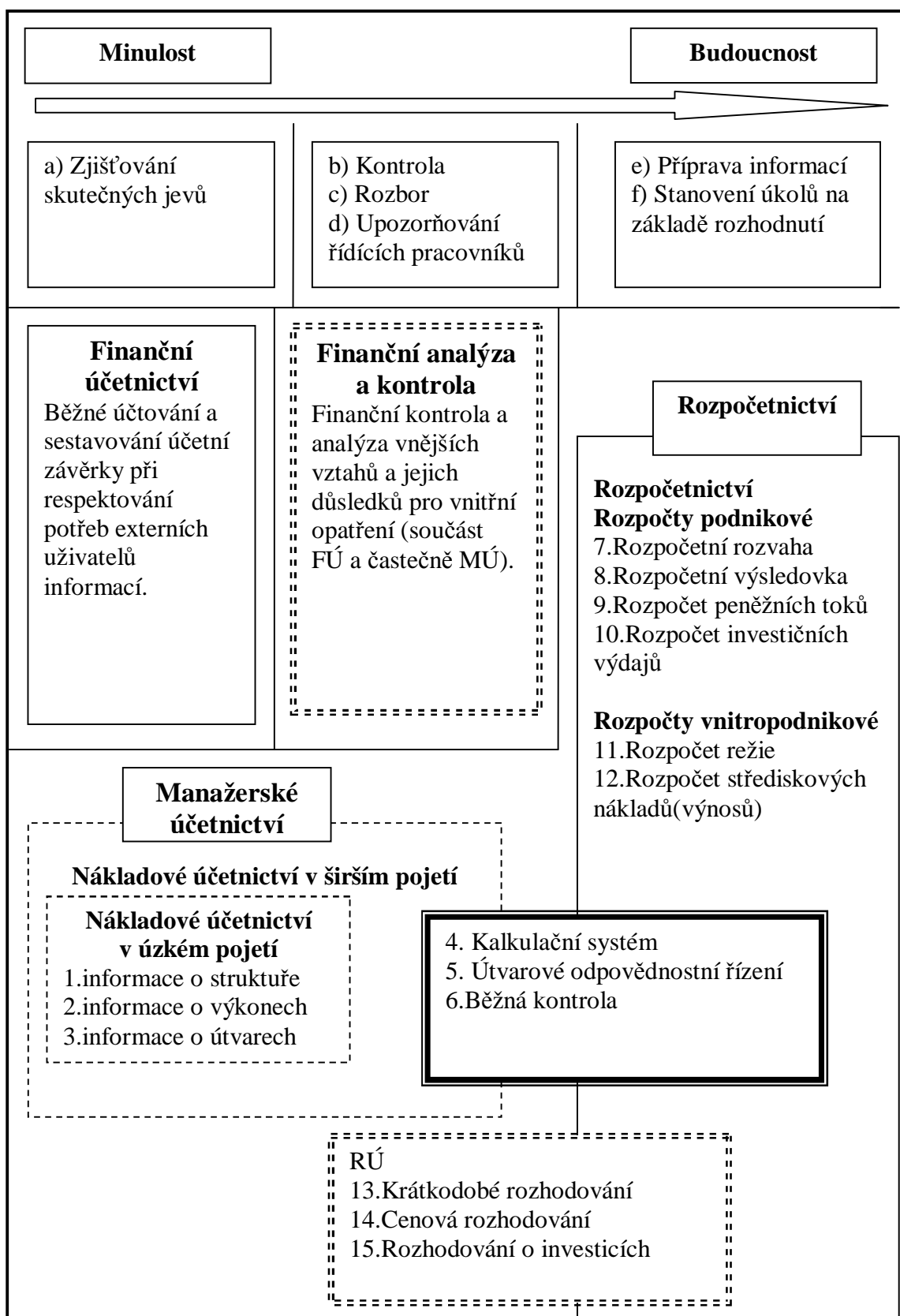
**ERP (Enterprise Ressource Planning) systémy** jsou celopodnikové informační systémy, které primárně řeší úlohy kapacitního a materiálového plánování. Současné ERP systémy představují rozsáhlé programové produkty, které v sobě integrují všechny důležité podnikové činnosti zajišťující zejména:

- Ø dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování zdrojů,
- Ø řízení realizace zakázek z hlediska dodržení termínů,
- Ø plánování a sledování nákladů výroby,
- Ø zapracování výsledků všech aktivit do finančního účetnictví.(1)

## 2.2 Vnitropodnikový informační systém

Na následujícím obrázku můžeme vidět vztah mezi základními prvky informačního systému a to se zaměřením na jeho základní části při zdůraznění doby, na kterou jsou jednotlivé složky systému orientovány.

Obr.č.1. Informační vnitropodnikový ekonomický systém(5, str.29)



### 2.2.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví se vyvinulo z účetnictví nákladového, které rozšiřovalo možnosti účetnictví finančního. Nákladové účetnictví chápe, na rozdíl od finančního účetnictví, účelnostní aspekt nákladů, což má praktické důsledky v tom, že je základem kalkulování nákladů výkonů, a je tedy úzce spojeno i s cenovými rozhodováním. V současné době se stává prioritním úkolem nákladového účetnictví poskytovat informace pro řízení již probíhajících procesů, ale hlavně k rozhodnutí o jejich budoucím průběhu. Proto vyžaduje zobrazit nejrozumnější nákladové, ale i výnosové struktury podřízené potřebě dané rozhodovací úlohy. Výrazem je pak mnoho nových členění nákladů, jako např. náklady relevantní, oportunitní, strategické, umrtvené, vyhnutelné a další.(5)

Důsledky změn ve vnějším ekonomickém prostředí a jejich dopad do řízení se logicky promítly do i do vývoje pojetí nákladového účetnictví a jeho přeměny a přetváření v manažerské účetnictví.

Úkoly manažerského účetnictví viz obr.1:

- 1) Informace o struktuře nákladů. Omezíme se na dvě základní struktury, tj. Na druhové a účelové členění.

Je zřejmé, že účelové členění je důležité primárně pro finanční účetnictví. Je také základním členěním užívaným ve výsledovce, pro výpočet přidané hodnoty, hrubého provozního výsledku, finančních ukazatelů atd.

Účelové členění je naopak primárně orientované na vnitřní použití, protože odpovídá na otázku: „Na co byl náklad vynaložen – k jakému účelu?“

V manažerském účetnictví se používají i další struktury nákladů, například členění na fixní a variabilní náklady apod.

- 2) Informace o výkonech. Jejich prvotní posláním je použití pro kalkulační potřeby, ale v upravené formě i pro finanční účetnictví.
- 3) Informace o útvarech. Použití těchto informací je pro údaje o režijních nákladech pro potřeby kalkulace (minimálně výrobní, správní a odbytové)

- 4) Kalkulační systém obsahuje jednak údaje o minulosti tj. výslední kalkulace, jednak se orientuje na budoucnost tj. předběžná kalkulace i její formy: operativní, plánovaná, rozpočtová. Zejména předběžná kalkulace souvisí s odpovědnostním řízením a kontrolou nákladů. Úzkou vazbu má i na rozpočetnictví, zejména vnitropodnikové, ale i podnikové.
- 5) Útvarové odpovědnostní řízení má důležité poslání při decentralizaci odpovědností a pravomocí. Přímou souvisí s celou řadou dalších úkolů manažerského účetnictví.
- 6) Běžná kontrola nákladů si klade za úkol kontrolovat krátkodobě dodržování norem, předběžných kalkulací, rozpočtů, limitů a zjišťovat odchylky minimálně podle příčin a odpovědností.
- 7-10) Podnikové rozpočty, popřípadě investiční rozpočty.
- 11) Rozpočet režie plní funkci jak ve vnitropodnikovém řízení tak i v předběžné kalkulaci.
- 12) Rozpočet střediskových nákladů a výnosů. Soustřeďuje se na všechny náklady a výnosy, které v útvaru vznikají, popřípadě za něž útvar odpovídá.
- 13.-15.) Rozhodovací úlohy
  - Ø Úlohy nevyžadující vklady (krátkodobé úlohy)
  - Ø Cenová rozhodnutí
  - Ø Rozhodování o investicích, které se úzce váže na investiční rozpočet. (5)

### **2.2.1.1 Vztah Manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví**

Vztah FÚ a MÚ je ovlivněn minimálně třemi faktory:

- Ø Finanční účetnictví je standardizováno, popř. centrálně usměrňováno,
- Ø finanční účetnictví je orientováno na externí uživatele,
- Ø vnitřní potřeby řízení vyžadují rozdílné nebo doplňkové informace, než jaké jsou poskytované finančním účetnictvím.

Právě tím, že finanční účetnictví respektuje spíše požadavky externích uživatelů, tím pak neplní některé vnitřní potřeby organizace, jejich plnění je pak vyžadováno právě od manažerského účetnictví.(5)

Požadavky standardizace finančního účetnictví se zjednodušeně musí splnit. Proto je druh a rozsah informací předurčen. Naopak u informací pro řízení a zvláště pro rozhodování určuje sám podnik druh a rozsah pořizovaných informací i míru jejich podrobnosti. Přitom by se měla vždy v manažerském účetnictví prosazovat efektivnost informačního systému: náklady na pořízení informací musí být nižší než efekty, které poskytují.(5)

Standardizace, respektive centrální úprav finančního účetnictví vede k určité stabilitě požadavků na jeho obsah a formu. Proti tomu nároky na manažerské účetnictví se mění v čase. Platí většinou, že čím je složitější a méně příznivá situace podniku, tím více podnik potřebuje informace manažerského účetnictví.(9)

Finanční účetnictví vytváří uzavřený systém, které vyžaduje úplné zobrazení aktiv, pasiv, nákladů a výnosů. Přitom určité prvky jsou i interního charakteru, Jelikož je však finanční účetnictví orientováno externě uživatelsky, proto zobrazení těchto interních informací, není jeho primárním posláním. V této souvislosti vzniká otázka, zda by nebylo účelné přejímat tyto prvky z manažerského účetnictví, jakožto interně orientovaného systému. Jinak by bylo totiž nutné zachycovat některé informace dvakrát.(5)

V současných informačních systémech přejímá finanční účetnictví z manažerského zejména tyto informace:

- Ø Informace o stavu a změně zásob vytvořených vlastní činností podniku
- Ø Informace o vlastních nákladech aktivovaných výkonů
- Ø Informace o nákladech na prodané výkony a o správních a odbytových nákladech, o nákladech na výzkum a vývoj
- Ø Informace vztahující se k časovému rozlišení

Z toho ovšem neplyne, že tyto informace musí být bezpodmínečně zobrazeny stejně. Pro manažerské účetnictví je typické, že jeden jev vykazuje z více hledisek. Platí to zejména o nákladech a výnosech, u nichž se uplatňují nejrůznější klasifikační hlediska.



- Ø Manažerské účetnictví se normálně omezuje na náklady (případně i výnosy) související s provozní činností. Finanční účetnictví musí vykazovat veškeré náklady a výnosy (finanční, mimořádné)
- Ø Jednou ze základních funkcí manažerského účetnictví je poskytování informací podle výkonů, tedy pro potřeby jejich kalkulace, ta má pak význam pro cenová rozhodnutí.(5)

#### ***2.2.1.2 Vztah Manažerského účetnictví k finanční analýze***

Názory na vztah manažerského účetnictví a finanční analýzy se různí. Finanční analýza bývá navázána na finanční účetnictví a tedy orientována na externí uživatele. Vnitřní využitelnost je podmíněna především tím, že finanční účetnictví disponuje podrobnějšími informacemi než obsahuje zveřejněná účetní závěrka. I když se převážná část informací čerpá z finančního účetnictví, jsou určité oblasti, pro které poskytuje informace manažerské účetnictví. Jako příklad lze uvést rozbor provozního rizika a působení tzv. operační páky, která vyžaduje znalost fixních nákladů.(9)

#### ***2.2.1.3 Vztah Manažerského účetnictví k rozpočtnictví***

Jak můžeme vidět na obr. 1 je zřejmé, že je vhodné rozlišovat dvě popřípadě tři složky rozpočtů:

- Ø Rozpočty podnikové (viz body 7,8,9 obr. 1)
- Ø Rozpočty vnitropodnikové (viz body 11,12 obr.1)
- Ø Rozpočet investiční, ten se vyznačuje tím, že jde o strategický a dlouhodobý rozpočet .

Podnikové rozpočty se formálně váží na finanční účetnictví, přesněji na účetní závěrku. Tato část rozpočtů se někdy označuje jako hlavní (velitelsky rozpočet). Tím se také ukazuje skutečnost, že jsou výchozími směrnými veličinami pro vnitropodnikové rozpočtování, jehož nejdůležitější složkou jsou rozpočty střediskových nákladů a výnosů. Důvody, proč se rozpočtnictví považuje za součást manažerského účetnictví jsou následující:

- Ø Základním důvodem je skutečnost, že jakýkoliv rozpočet je vyvolán vnitřními potřebami řízení. Z toho také vyplývá že struktura a forma rozpočtování závisí na podniku samotném.
- Ø Protože rozpočet peněžních toků je důležitým nástrojem pro řízení likvidity. Nestačí pouze odvozovat tento rozpočet od globálních údajů odvozených od z nepřímé metody jeho sestavování, ale i s údaji za skupiny výrobků, popřípadě i jednotlivých výrobků, umožňujících rozpočtovat dílčí peněžní výdaje a příjmy.
- Ø Pokud uvažujeme o rozpočetní rozvaze, je praktické vycházet ze základní struktury rozvahy finančního účetnictví. Pro vnitřní potřeby je ovšem tato rozvaha příliš zjednodušená. Při rozpočtování klademe důraz na tu oblast, která souvisí s délkou období na kterou plánujeme, tedy pokud jde o krátkodobé rozpočty, soustředíme se zejména na oběžná aktiva a krátkodobé závazky a naopak, pokud plánujeme dlouhodobě, soustředíme se na stálá aktiva a dlouhodobý kapitál.(5)

#### ***2.2.1.4 Vztah Manažerského účetnictví ke controllingu***

Vymezení pojmu a obsahu controllingu je obtížné a často nejednotné. V tomto textu se opíráme o pojetí předního německého odborníka P.Horváta. Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků. Controller sám nemá podíl na aktivní plánování a aktivní kontrole, což je funkce plněná vedením podniku, naopak má odpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřebu rozhodování a schvalování plánů. Controlling se často vymezuje dvěma subsystemy:

- Ø Subsystem plánování a kontroly, takové spojení plánu a kontroly není náhodné a vede k tomu zejména to, že koordinace na kterou klade controlling důraz nelze zajistit pouze koordinací jednotlivých složek plánování a složek kontroly, ale pouze důslednou vazbou mezi plánem (úkolem) a jeho následnou kontrolou. Vytvoření tohoto subsystemu dovoluje následně zajišťovat známý řídicí okruh, tedy stanovené plánu, zjišťování odchylek, opatření pro odstranění záporných odchylek, a stanovení nového úkolu (plánu).(5)

- Ø Subsystem zajištění informační základny, jedná se o sběr dat a informací účelově vymezených potřebami řízení.(5)

Jedná-li se o informační charakteristiky, lze říci, že manažerské účetnictví se vždy opírá o hodnotové, tedy peněžně vyjádřitelné charakteristiky. Naproti tomu využívá controlling i nepeněžní informace a často se propojuje, někdy až ztotožňuje s podnikovou ekonomikou. (5)

### **2.2.2 Náklady v pojetí vnitropodnikového řízení**

Nejdůležitějším rysem manažerského účetnictví je výrazně širší spektrum informací o nákladech. Předpokladem účinného řízení je rozčlenění nákladů do stejnorodých skupin.

Nákladové účetnictví můžeme dále rozdělit primárně na dvě základní orientace, a to na výkonové a odpovědnostní.

- Ø Výkonově orientované nákladové účetnictví přiřazuje náklady v závislosti na výkonu, ke kterému se vztahují.
- Ø Odpovědnostní nákladové účetnictví přiřazuje náklady na základě jejich vazby na středisko, které zodpovídá za jejich vznik.(5)

#### **2.2.2.1 Členění nákladů**

Členění nákladů musí být takové aby bylo účelné z pohledu posuzování a řízení hospodárnosti a efektivnosti a dílčích faktorů ovlivňujících jejich úroveň, a to jak na úrovni podniku, tak i na úrovni jednotlivých organizačních jednotek.(9)

#### **2.2.2.2 Kalkulační členění nákladů**

Základní rozdělení kalkulačního členění nákladů je na přímé a nepřímé náklady. Náklady přímé jsou takové, které se přímo váží k výkonu (např. spotřeba materiálu). Nepřímé náklady jsou takové, které se neváží pouze k jednomu druhu výkonu (např. spotřeba elektrické energie na dílně, kde se vyrábí více rozdílných výrobků).(5)

### **2.2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů**

Tohoto hlediska rozlišujeme opět dvě nákladové skupiny. Jedná se o náklady variabilní a náklady fixní. Variabilní náklady jsou takové, které se mění v závislosti na objemu výkonů. Fixní náklady jsou náklady nezávislé na objemu výkonů. Tyto náklady se nemění, ale pouze v určitém intervalu výroby. (5)

### **2.2.2.4 Druhové členění**

Jedná se o členění druhů externích nákladů. To jsou takové, které vstupují do podniku z jeho vnějšího okolí.

Základní druhy jsou:

- Ø spotřeba materiálu
- Ø spotřeba nakoupených prací a služeb
- Ø mzdové a osobní náklady (včetně zdravotního a sociálního pojištění)
- Ø odpisy investičního majetku
- Ø ostatní finanční náklady (pojistné, úroky, bankovní výlohy, apod.)

Tyto náklady jsou z hlediska chápání nákladů v podniku považovány za náklady jednoduché. Nelze je tedy dále rozčleňovat na jednodušší složky.

Druhové členění nákladů poskytuje informaci pro možnost zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou zdrojů a vnějším okolím. pro řízení v nižších organizačních jednotkách má toto členění pouze omezený význam.(5)

### **2.2.2.4 Účelové členění**

Jedná se o členění nákladů na základě účelu za jakým byly vynaloženy. V nejzákladnější rovině se jedná o členění na náklady:

- Ø výrobních činností
- Ø pomocných činností
- Ø obslužných (servisních) činností

V rámci těchto základních skupin mohou , a ve většině případů existují ještě podskupiny, které člení náklady podrobněji, např. podle jednotlivých technologických stupňů, procesů, aktivit nebo operací.(5)

Z hlediska hospodárnosti členíme tyto náklady dále na náklady technologické a na náklady na obsluhu a řízení. Náklady technologické jsou takové, které jsou vyvolány bezprostředně technologií dané výroby (výrobní linky). Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady vynaložené na zajištění podmínek příslušné činnosti (např. plat obsluhy, vytápění dílny). (5)

Dalším základním typem účelového členění je členění na náklady jednicové a režijní:

- Ø náklady jednicové jsou takové, které souvisejí s jednotkou výkonu. Základním informačním nástrojem jejich řízení je kalkulace.
- Ø náklady režijní nelze vztáhnout k jednotce výkonu. Základním hodnotovým nástrojem řízení těchto nákladů je rozpočet. Rozpočet je vždy tvořen pro organizační jednotku, určité období a předpokládaný objem výkonů.(5)

#### ***2.2.2.5 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik***

Aby bylo možno efektivně řídit hospodárnost a efektivnost vynakládaných prostředků nestačí pouze účelové členění nákladů. Je potřeba náklady vztáhnout ke konkrétní organizační jednotce, která jejich vznik vyvolala. Takovou organizační jednotku nazýváme odpovědnostním střediskem. (9)

#### ***2.2.2.6 Druhotné náklady***

Tyto náklady můžeme označit jako náklady interní. Druhotné náklady se vyznačují tím, že zprostředkovávají vazbu mezi odpovědnostními středisky. Pomocí těchto nákladů si střediska mezi sebou předávají výkony. Vnitropodnikové výkony jsou oceněny vnitropodnikovou cenou. Charakteristické pro druhotné náklady je to, že se jedná o náklady složené (z podnikové úrovně je zle dále analyzovat). Jako druhotné se označují proto, že z hlediska podniku jako celku se na vstupu projevují podruhé.(5)

Výše zmíněné členění nákladů je pouze náhledem na nejdůležitější kategorie nákladů používané ve vnitropodnikovém účetnictví.

Od tohoto členění se odvíjí i účel, pro jaký jsou dané informace používány. Mohou být použity pro řízení po linii výkonů nebo pro řízení po linii vnitropodnikových útvarů.(5)

### **2.2.3 Řízení po linii výkonů**

Základním pojmem v této oblasti je aktivita. Aktivitou rozumíme základní prvek podnikového procesu, který lze vymezit z hlediska nákladů a jehož výsledkem je měřitelný výkon. Činnost je specifikována jako soustava návazných aktivit. Spojením činností vzniká proces.(5)

V souvislosti s řízením po linii výkonů je stěžejním pojmem kalkulace. Kalkulace je základním prvkem pro zjištění nákladů na konkrétní výkon podniku. Kalkulaci můžeme zároveň chápat jako systém vzájemně propojených propočtů vytvořených za různými účely. Prvním krokem je vymezení předmětu kalkulace. Kalkulační jednotice je konkrétní jednotka výkonu (např. jeden finální výrobek). Kalkulované množství je množství pro něž se zjišťují celkové náklady (např. velikost jedné zakázky). (5)

Kalkulované množství je důležité z hlediska určení poměrného podílu nepřímých nákladů. Výsledná kalkulace vzniká přiřítáním nákladů předmětu kalkulace podle kalkulačního vzorce. Vazba přímých nákladů k určitému výkonu je zřejmá. Tyto náklady lze snadno zjistit a přiřadit je jednici výkonu. (5)

Určení výše nepřímých nákladů je komplikovanější. Nepřímé náklady souvisí s větším počtem různých druhů výkonů (např. mzdy pracovníků vedení podniku). K jejich rozvržení slouží několik metod. V současné době jsou používány tyto:

- Ø kalkulace dělením – nepřímé náklady jsou rozvrženy na základě počtu kalkulačních jednic
- Ø kalkulace přírážková – využívá k přiřítání nákladů peněžně vyjádřené základny a k ní je napočítáno procento přírážky

Jednotlivé kalkulace podle svého typu určení a vazbami mezi sebou vytváří kalkulační systém. (5)

### **2.2.3.1 Kalkulační systém**

Využití kalkulací v řízení je mnohostranné, proto se v podnicích využívají různé typy kalkulací v závislosti na tom, k jakému účelu slouží. Kalkulace mohou být podkladem pro strategické rozhodování, taktické řízení, běžné operativní řízení nebo následně k ověření podnikatelského procesu. Každý typ kalkulace má svou specifickou vypovídací schopnost.

Obecně vyjádřený cíl kalkulačního systému v širším pojetí je být syntetickým nástrojem nejen řízení úspornosti, ale i výtěžnosti ekonomických zdrojů, která je ovlivněna zejména využitím kapacit, k nimž se vážou fixní náklady a celostně chápané ekonomické efektivnosti výkonů, kterou kromě úspornosti a výtěžnosti ovlivňuje ještě účinnost vynakládání ekonomických zdrojů a schopnost podniku je zhodnotit ve vztahu k vnějšímu tržnímu prostředí. (5)

### **2.2.3.2 Metody kalkulací**

Použití konkrétní metody účtování vnitropodnikového nákladového účetnictví je závislé především na typu podnikatelského procesu. Za určující charakteristiky jsou považovány tyto:

- Ø charakter podnikatelského procesu a typ finálních výkonů
- Ø členitost podnikatelského procesu
- Ø organizace dávkování výkonů
- Ø délka podnikatelského cyklu
- Ø sdruženost vzniku výkonů, které jsou předmětem prodeje

Podle charakteru výrobního procesu dělíme typy výroby na organickou a heterogenní. Organická výroba je taková, při které dochází k přeměně výchozí suroviny na finální výrobek, který má zcela odlišné kvalitativní vlastnosti. Pro tuto výrobu se také používá označení procesní, např. potravinářská výroba. (5)

Výroba heterogenní je taková, kde finální výrobek vzniká mechanickým skládáním jednotlivých částí, např. automobilová výroba.

Dalším dělení souvisí s členitostí výroby. Výroba nečlenitá je taková, která probíhá v jediném nebo několika málo po sobě jdoucích výrobních procesech, které se odehrávají na jediném místě (dílna), např. výroba energie. Tvoří vždy technologicky uzavřený celek. V ostatních případech považujeme výrobu za členitou. Výrobní proces probíhá postupně a jeho jednotlivé části jsou časově a nebo místně odděleny. (5)

Z hlediska dávkování dělíme výrobu na hromadnou, sériovou a kusovou:

- Ø Při hromadné výrobě se prováděné výkony vyhodnocují ve vztahu k času (směna, den, kvartál, apod.)
- Ø Při sériové výrobě je do výroby zadáno předem stanovené množství výrobků.
- Ø Za kusovou výrobu považujeme výrobu, kdy se vyrábí kvalitativně odlišné výrobky na zakázku. (9)

Podle délky výrobního cyklu rozlišujeme výroby bez nedokončené výroby, se stabilní nedokončenou výrobou a s kolísající nedokončenou výrobou. O sdružené výrobě hovoříme pokud při výrobě jednoho druhu výkonu vznikají další produkty v určitém vzájemném poměru.

V nesdružených výroбах rozlišujeme čtyři základní typy metod evidence nákladů a kalkulace:

- Ø Metoda prostá se používá v podnicích, kde je produkován jeden druh výkonu, který probíhá v nečlenitém procesu.
- Ø Metoda fázová se používá se v členitých výroбах, kde se však vyrábí jediný typ výrobku nebo skupina homogenních výrobků. Jednotlivé fáze výroby probíhají odděleně. V každé fázi vzniká rozdílné množství výkonů.
- Ø Metoda stupňová se uplatňuje ve výroбах, kde vznikají polotovary, které mohou dále vstupovat do několika dalších výrobků nebo do dalších polotovarů. Jednotlivé úseky výroby jsou označovány jako stupně. (5)



- Ø Metoda zakázková je charakteristická zjišťování nákladů v účetnictví na jednotlivý výrobek nebo malou sérii výrobků, jejichž počet je předem přesně stanoven výrobním příkazem.

Ve sdružených výroбах se používají dvě základní metody. Jednotlivým výrobkům nelze přiřadit žádný náklad přímo. Využíváme proto nepřímých metod:

- Ø Metoda odečítací se používá se ve výroбах, kdy výsledkem je jeden hlavní výkon, doprovázený produkcí vedlejšího výkonu. Od celkových nákladů přiřazených hlavnímu výkonu se odečítají odhadnuté vedlejší náklady.
- Ø Metoda rozčítací se používá tam, kde vzniká více výkonu přibližně stejné důležitosti. Celkové náklady se rozdělují na jednotlivé výkony propočteným podílem. Podíly lze vyjádřit pomocí dělení s poměrovými čísly. (5)

### **2.2.3 Řízení po linii vnitropodnikových útvarů**

Tato část vnitropodnikového účetnictví bývá také označována jako odpovědnostní účetnictví. Aby bylo možno tento způsob vnitropodnikového účetnictví použít musí být vyřešena otázka organizační a ekonomické struktury podniku, strategicky stanovena míra centralizace podniku. Dále musí být jednoznačně specifikovány základní rysy řízení jednotlivých středisek. (9)

#### **2.2.3.1 Ekonomická struktura podniku**

Celková struktura podniku se skládá ze nákladových středisek. Z hlediska míry a uplatnění pravomoci a odpovědnosti rozlišujeme šest základních typů středisek: nákladová, zisková, rentabilní, investiční, výnosová a výdajová. (9)

- Ø Nákladová střediska jsou taková, na kterých se sledují jejich skutečné náklady a porovnávají se s rozpočtem daného střediska pro určité období.
- Ø Rentabilní střediska jsou střediska, na kterých se sledují jednak náklady a výnosy, ale také výše pracovního kapitálu vázaného střediskem. Výnosem

mohou být jak skutečné výnosy, tzn. např. vyfakturované služby nebo výrobky pro jiný podnik, tak i výkony poskytnuté pro ostatní střediska téhož podniku, které jsou ohodnoceny ve vnitropodnikových cenách.

- Ø Investiční střediska jsou taková, kde má vedoucí pravomoc rozhodovat také o investicích.
- Ø Výnosové středisko je ve své podstatě analogií střediska nákladového, ale v oblasti výnosů. V podnicích to mohou být např. střediska odbytu.
- Ø Výdajové středisko bývá také nazýváno jako rozpočtové. Je to takové středisko, kde se předpokládá že vynaložené náklady přinesou užitek v budoucnu. Pracovníci těchto středisek jsou hodnoceni podle dodržení limitu účelově vymezených nákladů. (9)

Základním nástrojem řízení po linii vnitropodnikových útvarů je rozpočet. Základem sestavení rozpočtu je členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik a podle toho zda je středisko schopno jejich výši ovlivnit. Rozpočet je tvořen na základě předběžných kalkulací a předpokládá předem stanovenou míru aktivity útvaru. Rozpočet je primárním nástrojem kontroly režijních nákladů. (9)

#### ***2.2.3.2 Vztah vnitropodnikového účetnictví a kalkulací a rozpočtů***

Kalkulace a rozpočty slouží jako důležitý nástroj řízení podniku. Řízení nemůže být účinné pokud by se zaměřovalo pouze na minulost a přítomnost. Podstatným znakem řízení je zaměření na budoucnost. Pro podnik a jeho jednotlivé části jsou tudíž stanoveny úkoly ve finančních ukazatelích charakterizujících žádoucí efektivnost jejich práce, zejména pak úkoly v oblasti nákladů a výnosů.

Kalkulace a rozpočty jsou základním stavební kamenem plánů. Jsou pro management „etalonem“, s nímž jsou porovnávány skutečné výsledky zjištěné vnitropodnikovým účetnictvím. Slouží tedy k vyhodnocování. Management podniku má tak možnost sledovat naplňování svých ekonomických cílů a svými rozhodnutími ovlivňovat budoucí vývoj. (5)

#### 2.2.4 Cena

Hlavním úkolem podniku je produkovat a zvyšovat svůj zisk tak, aby mohl zajišťovat svůj další kontinuální rozvoj. Jednou částí tohoto úkolu tedy je kontrola a důsledná regulace režijních nákladů. Další velice důležitou částí tohoto úkolu je „druhá strana mince“, a to cenová politika podniku. (5)

Cenová politika významně ovlivňuje schopnost podniku přežít a rozvíjet se v tržním prostředí. Rozhodování o výši cen je zpravidla v rukou vrcholového managementu.

Určení ceny je determinováno třemi základními faktory a to :

##### Ø Vliv situace na trhu

Pozice podniku v tržním prostředí je dána jeho ekonomickou silou. Jedná-li se o podnik s monopolním postavením na trhu, má tento možnost stanovovat cenu svých výkonů bez ohledu na ostatní subjekty. Takovou to pozici má však na trhu pouze několik málo firem. Ostatní firmy jsou v pozici, kdy ceny jejich výkonů jsou ovlivňovány konkurencí.

##### Ø Reakce spotřebitele na stanovenou cenu

V závislosti na výši ceny se odvíjí ochota spotřebitele příslušný výkon nakoupit za stanovenou cenu. Obecně platí, že při vyšších cenových relacích je poptávka po konkrétním výkonu nižší a naopak. Dochází k vzájemnému ovlivňování nabídky a poptávky, a tím následně ustanovení rovnovážné ceny.

##### Ø Výše skutečných nákladů

Výše skutečných nákladů je základním stavebním kamenem pro stanovení ceny. Cena musí být stanovena, tak aby pokryla veškeré náklady (včetně režii) a navíc přinesla firmě zisk. Krátkodobě může podnik cenu snížit na úroveň nepokrývající veškeré náklady. Tato situace je únosná pouze krátkodobě, a nebo v případě, že podnik produkuje několik druhů výkonů a vyšší cenou jednoho z nich dotuje nižší cenu druhého. (5)

## 2.3 Zavádění informačních systémů do firem

### 2.3.1 Předpoklady pro kvalitní řešení informačního systému

#### 2.3.1.1 Důvody k tvorbě a inovaci informačních systémů

„Důvodem proč firmy přistupují k inovaci IS nebo zavádění nových IS je především snížení stavu zásob, snížení počtu zaměstnanců, snížení průběžné doby výroby, optimalizace kapacit, atd. Jistě, celkem korektně definované cíle. Kde je ale jistota, že zavedení informačního systému povede automaticky k těmto cílům. A nešlo by těchto kýžených efektů dosáhnout plným využitím existujícího informačního systému ? Asi ne, víte v jakém jsme stavu, zní odpověď, **informační systém potřebujeme proto, že potřebujeme pořádek.**

Co to ale znamená : „Potřebujeme pořádek“ ? Pojem „Pořádek“ lze samozřejmě definovat různě. Podle našeho úsudku je pořádek tehdy, jestliže dostupné informace popisují co možná nejvěrněji aktuální stav, tedy máme-li kdykoliv k dispozici přesnou aktuální evidenci stavu skladů, rozpracované výroby, nákladů, tržeb atp. Asi nikdo nebude namítat, že takový „pořádek“ není potřebný. Ale proč vlastně potřebujeme „pořádek“ ? Většina podnikatelů a manažerů jistě bez váhání odpoví, že pořádek ve firmě je nezbytný a potřebný k tomu, aby bylo možné firmu co nejlépe řídit, tzn. optimalizovat její fungování ve smyslu dosahování základních podnikatelských cílů, tj. uspokojování poptávky zákazníků a dosahování podnikatelského zisku.

**Odpověď na otázku tedy zní : protože chceme naši firmu řídit co nejlépe a vyrábět naše výrobky co nejefektivněji.** Míru efektivnosti – rentabilitu – lze samozřejmě vyjádřit i exaktně a naším cílem by pochopitelně mělo být dostat se minimálně na hodnoty, které dosahují vedoucí společnosti v oboru, ve kterém podnikám. Neboť pouze to je zárukou přežití v konkurenčním tržním prostředí.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PASTORČÁK, Milan. Implementace podnikového informačního systému v praxi. *Sborník konference systémové integrace.*

### ***2.3.1.2 Co je vlastně třeba řešit***

Je dobré si uvědomit, že projekty implementace informačních systémů jsou úspěšné či neúspěšné jako celky a celkově úspěšný je projekt určitě tehdy, je-li úspěšný ve všech svých hlavních částech. Moderní podnikové aplikace jsou natolik provázané a integrované, že zanedbání kterékoliv oblasti může mít velmi negativní vliv na fungování systému (tj. především kvalitu výstupních informací) jako celku. Odpověď na výše položenou otázku by tedy měla vycházet z analýzy stavu podnikové informatiky a řešení by se v první řadě mělo zaměřit na nejproblémovější oblasti z hlediska kvality dat, způsobu jejich zpracování apod. (3)

Nebudeme-li totiž mít správné informace nejméně z jedné důležité oblasti, nedosáhneme výše definovaného hlavního cíle – totiž být konkurenceschopní. Podle nás je problém právě v tom, že se dostatečně a důkladně nedefinovala hlavní oblast řešení. Protože se nedefinovala, nebyla provedena ani její dostatečně kvalitní úvodní analýza a nebyla definována a analyzována její nejdůležitější úzká místa. Je logické, že právě řešení této nejproblémovější oblasti spotřebuje nejvíce času a nákladů a tempo řešení celého projektu by se proto mělo přizpůsobovat právě tempu řešení této části. (7)

Budeme řešit prioritně ty oblasti, ze kterých nemáme nyní k dispozici včasné a relevantní informace a které nejsou dobře informačně propojeny s navazujícími oblastmi, v každém případě však budeme řešit informační systém jako integrovaný celek.(7)

### ***2.3.1.3 Spoluúčast zadavatele***

Jakým způsobem a jakými prostředky dosáhnout cílového stavu ? S touto otázkou si zpravidla potencionální budoucí uživatel informačního systému příliš neláme hlavu. Bude to přece problém zvoleného dodavatele, který bude vybrán ve výběrovém řízení. A vůbec nejlepší bude vybrat takového dodavatele, který bude garantovat řešení takzvaně „na klíč“. Potíž je naneštěstí v tom, že informační systém není barák, a proto ho nelze vytvořit bez aktivní a každodenní spolupráce budoucího uživatele. Dokonce se dá říci, že právě budoucí uživatelé systému mají rozhodující vliv na to, zda projekt zavedení nového informačního systému bude úspěšný nebo ne. Záleží totiž velmi na tom, jak koncoví uživatelé pochopí logiku činnosti jednotlivých modulů systému a zda

se podařilo nastavit tuto logiku při implementaci tak, aby co nejlépe podporovala obchodní a výrobní procesy v zavádějící společnosti. Odpověď by tedy měla znít: Informační systém budeme zavádět v úzké každodenní součinnosti se zvoleným dodavatelem tak, aby zavedený systém poskytoval takové informace a v takové formě, které nám jako uživatelům budou co nejvíce vyhovovat.(3)

#### ***2.3.1.4 Termíny pro realizaci projektu***

Je dobré si uvědomit, že doba zavádění je hodně závislá na výchozím stavu informatiky zavádějící společnosti, složitosti organizačních struktur a celkové velikosti podniku. Jinak řečeno, nejlépe je na tom z tohoto hlediska podnik, který už nějaký integrovaný informační systém, byť starší generace, používá a bude tudíž jen přecházet na systém generace vyšší. Doba zavádění tak může oscilovat od několika měsíců až po dobu 2 – 3 let (týká se velkých společností). (7)

Dodavatelské firmy jsou často v této věci velmi optimistické a hájí se pak tím, že počítaly s lepším výchozím stavem. Je také vhodné vzít v úvahu dobu „záběhu“ nového systému. Myslíme tím období od uvedení systému do provozu do doby, kdy jsou uživatelé náležitě zapracováni a logické chyby v datech napraveny. (7)

Teprve v této době může systém poskytovat náležité informace a podporovat tak plně dosažení cílového stavu. Ze zkušenosti víme, že doba záběhu systému trvá nejméně rok, ale může být také několikanásobně delší. Na její délku má vliv především kvalita práce všech uživatelů informačního systému, i když nelze podceňovat ani vliv kvality produktu a kvality implementace. Jestliže výše uvedené shrneme, odpověď bude znít :

V době, kdy budeme na zavádění informačního systému kvalitně připraveni a v termínech, které budou přiměřené rozsahu věcných problémů, které budeme v procesu implementace společně se zvoleným dodavatelem řešit. (7)

## **2.3.2 Organizační příprava zavádění IS**

### **2.3.2.1 Ustanovení funkce informačního manažera**

Důvodem ustanovení role informačního manažera je propojení vrcholového managementu s IT odděleními firem, neboť právě rozhodování v oblasti IT ovlivňuje celou firmu, ale zároveň leží velmi nízko v organizační struktuře. Je tu tedy rozpor v tom že tato oddělení přijímají rozhodnutí náležící vrcholovému managementu. Role IT manažera je pak v propojení těchto oddělení s vrcholovým managementem. (10)

Informační manager odpovídá za

- Ø Praktickou realizaci zvolené IT strategie
- Ø Výchovu managerů a zaměstnanců v oblasti IT
- Ø Ochranu systému pře neoprávněným vstupem a únikem dat

Informační manager spolupracuje s

- Ø Vrcholovým vedením firmy
- Ø Vedoucími útvarů informatiky
- Ø Správcem systému
- Ø Dodavatelem SW a HW

Informační manager vykonává

- Ø Přípravu informační strategie
- Ø Dohlíží na praktickou realizaci (10)

### **2.3.2.2 Příprava informační strategie**

Cílem této etapy je vypracovat formu informační strategie vývoje či zavádění informačních technologií ve firmě. Cílem této etapy je posílení vazby mezi vývojem informačního systému a informačních technologií ve firmě a celkovou strategií firmy, což následně vede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Je také důležité aby budovaný informační systém poskytoval takové informace, které poskytují skutečnou podporu při rozhodování firmy a mají tak vliv na její úspěšnost. Je také důležité, aby

tato strategie představovala možnosti pro nové formy podnikání a rozšiřovala tak možnosti firmy v konkurenčním prostředí. (10)

Aby taková strategie byla účinná, musí se orientovat na udržení integrity informačního systému v čase. Musí se dále orientovat na organizační a metodickou stránku informačního systému. Musí také být schopna reagovat na změny v tržním prostředí. (10)

Obsah informační strategie:

- Ø Specifikace klíčových informací pro podporu rozhodování řídicích pracovníků.
- Ø Standardy, které chce firma uplatňovat při budování IS firmy.
- Ø Plán zácviku a proškolení pracovníků.
- Ø Objem prostředků a dalších zdrojů vyčleněných pro IS.
- Ø Plán rozvoje v dlouhodobém i střednědobém horizontu.
- Ø Zásady hodnocení účinnosti IS. (10)

### **2.3.2.3 Hodnocení přínosů IS/IT**

Jelikož se firmy podstatně liší svou velikostí, objemem zpracovávaných dat a také jejich důležitostí pro chod firmy, je tato etapa velice důležitá, jedná se o to, jaké vlastně přinese nový či modernizovaný systém efekty pro firmu. Cílem této etapy je tedy rozhodnout, jaký přínos má budoucí IS pro firmu, kolik bude stát, jak ho tedy rozvíjet atd. Jde tedy o podporu strategického rozhodnutí, kolik do projektu investovat, tak aby byla dosažena maximální úroveň informačního systému, který odpovídá kladeným požadavkům. Podporuje rozhodnutí o časovém horizontu plánovaných změn a umožní bilancování přínosů a nákladů, vzhledem ke globální strategii firmy. Aby tato část byla úspěšně zvládnutá je třeba chápat proces přínosů kontinuálně, vytvořit plán přínosů IS a zájem pracovníku a firmy dosáhnout a využít plánovaných přínosů. (10)



#### **2.3.2.4 Výběr alternativy výstavby IS/IT**

Jedná se zde o výběr možnosti, jak má být informační systém pořízen. Cílem této etapy je kvalifikovaný výběr z nabízených možností realizace IS. Jak nám ukazuje praxe realizace jedinečného systému je v praxi často nemožná a minimálně velmi ekonomicky nevýhodná, proto se volí takové postupy, kdy se nakupuje standardizovaný SW, který je dále upravován a integrován spolu s dalšími programy do celkového IS. (10)

Podmínky pro realizaci a úspěšnost této etapy:

- Ø Schopnost vytvořit výčet všech možností pořízení a zavedení IS a vyčíslení kladů a záporů.
- Ø Výběr vhodné metody pro výběr z možných alternativ:
  - Užití rozhodovacích stromů.
  - Využití systémové integrace (externí specializovaná firma provede zhodnocení stavu a v souladu s požadavky zavede IS, tak aby při maximální efektivnosti bylo dosaženo minimálních nákladů). (10)

#### **2.3.2.5 Posouzení celkové koncepce řešení**

Musíme vycházet z toho že firma by se měla seznámit s novými trendy v IT oblasti a uvědomit si že žádné řešení není na vždy. Systém tedy vyžaduje rychlé implementační technologie, což umožňuje kontinuálně obměňovat aplikace což musí být umožněno rychlou a dynamickou strukturou systému. Cílem je dosáhnout distribuovaného zpracování dat. (10)

Cílem celé etapy je získat řešení informačního systému v takovém složení SW a HW, které nejlépe odpovídá potřebám firmy či instituce a také dosáhnout vhodným výběrem optimálního poměru ceny a výkonu z hlediska dodávky celého informačního systému. Podmínkou účinnosti je znalost současných informačních technologií pro posouzení možných přínosů a rizik navrhovaného řešení. (10)

#### ***2.3.2.6 Kontrola ošetření lidského faktoru***

I sebelepší a sebevýkonnější systém bude v konečném důsledku ve firmě řízen a používán lidmi. Cílem této etapy je tedy vytvořit automatizované i neautomatizované složky informačního systému tak aby byly lidmi efektivně využívány. Důležité je také omezit negativní vliv informačních technologií na zdraví člověka. Posuzuje se tak kvalita HW a SW vybavení z důvodu zajištění pohodlné a ergonomické, tedy nezávadné, práce se systémem. (10)

### 3. Analýza vnitropodnikového informačního systému ve firmě

#### 3.1 Pavel Šálek – Agroservis



##### 3.1.1 Historie firmy

Firma Pavel Šálek produkuje kompletní, více funkční čtyřkolé malotraktory do 36HP včetně široké škály přídatného zařízení.

Firma Pavel Šálek sídlí v srdci Hané ve městě Prostějov. Malotraktory z Prostějova mají tradici nejen v České Republice, ale i v Evropě již přes půl století vždyť první malotraktor opustil brány Prostějova v roce 1955.

Malotraktory Pavel Šálek jako základní hnací jednotky ve spojení s širokou škálou pracovního nářadí najdou uplatnění především tam, kde jsou kladeny požadavky na snadnou ovladatelnost, pohyblivost, hospodárnost v provozu a zejména tam, kde nasazení velkých kolových traktorů je neekonomické, jako je například mechanizace ve speciálních oblastech zemědělské výroby, vinicích, sadech, zahradnictví, lesnictví, školkách a komunálních službách nebo při vnitropodnikové dopravě.

Filozofie produktů firmy Pavel Šálek je založena na myšlence neustálé technologické inovace a vysoké kvality

Formou podnikání je fyzická osoba. V roce 2006 firma přešla z daňové evidence povinně k vedení účetnictví, protože dosáhla obratu, pro který již není možno vést daňovou evidenci. Vzhledem k výšce zisku a následného zdanění by byl dle mého názoru rozumný a ekonomicky výhodný přechod firmy na společnost s ručením omezeným.

### 3.1.2 Výrobní sortiment

Firma se zabývá především výrobou malotraktorů a nejrůznějšího příslušenství pro malotraktory. Poskytuje také služby spojené s přestavbou starších malotraktorů vyráběných bývalou firmou Agrostroj, které jsou u nás stále hojně využívány.

Objem výroby se každý rok zvyšuje a v roce 2006 opustilo brány této firmy více jak 90 malotraktorů a velké množství přídatného zařízení pro tyto stroje a i pro stroje ostatních výrobců.

Výrobní sortiment lze rozdělit do tří částí:



#### Ø Malotraktory

- Kloubové malotraktory
- Malotraktory s předním řízením
- Malotraktory s předním řízením a kabinou



#### Ø Příslušenství k malotraktorům (nářadí)

- Nářadí pro dopravu (přívěsy, návěsy, paletizační zvedací zařízení...)
- Nářadí pro zimní údržbu (radlice, sněhové frézy, rozmetadla...)
- Nářadí pro údržbu trávníků (mulčovače, žací stroje, sekačky...)
- Nářadí pro zpracování půdy (kypřiče, kombinátory, vyorávače...)



#### Ø Náhradní díly pro všechna zařízení

Dále firma poskytuje přestavby starších typů malotraktorů, pro tyto starší typy dodává hydraulická řízení a nové výkonnější motory značky Lombardini. Tyto motory jsou také osazovány do všech typů současně vyráběných malotraktorů firmy Pavel Šálek.

Firma neustále inovuje své výrobky a vyvíjí další nářadí pro své malotraktory, každoročně přichází s několika novými nebo podstatně inovovanými výrobky. Je schopná také provádět úpravy dle přání odběratelů, právě požadavky odběratelů a konkurenční tlak neustále posouvají kvalitu výrobků nahoru. Díky neustálým inovacím se stále zvyšuje zájem o produkty firmy a to vede k neustálému meziročnímu růstu tržeb.

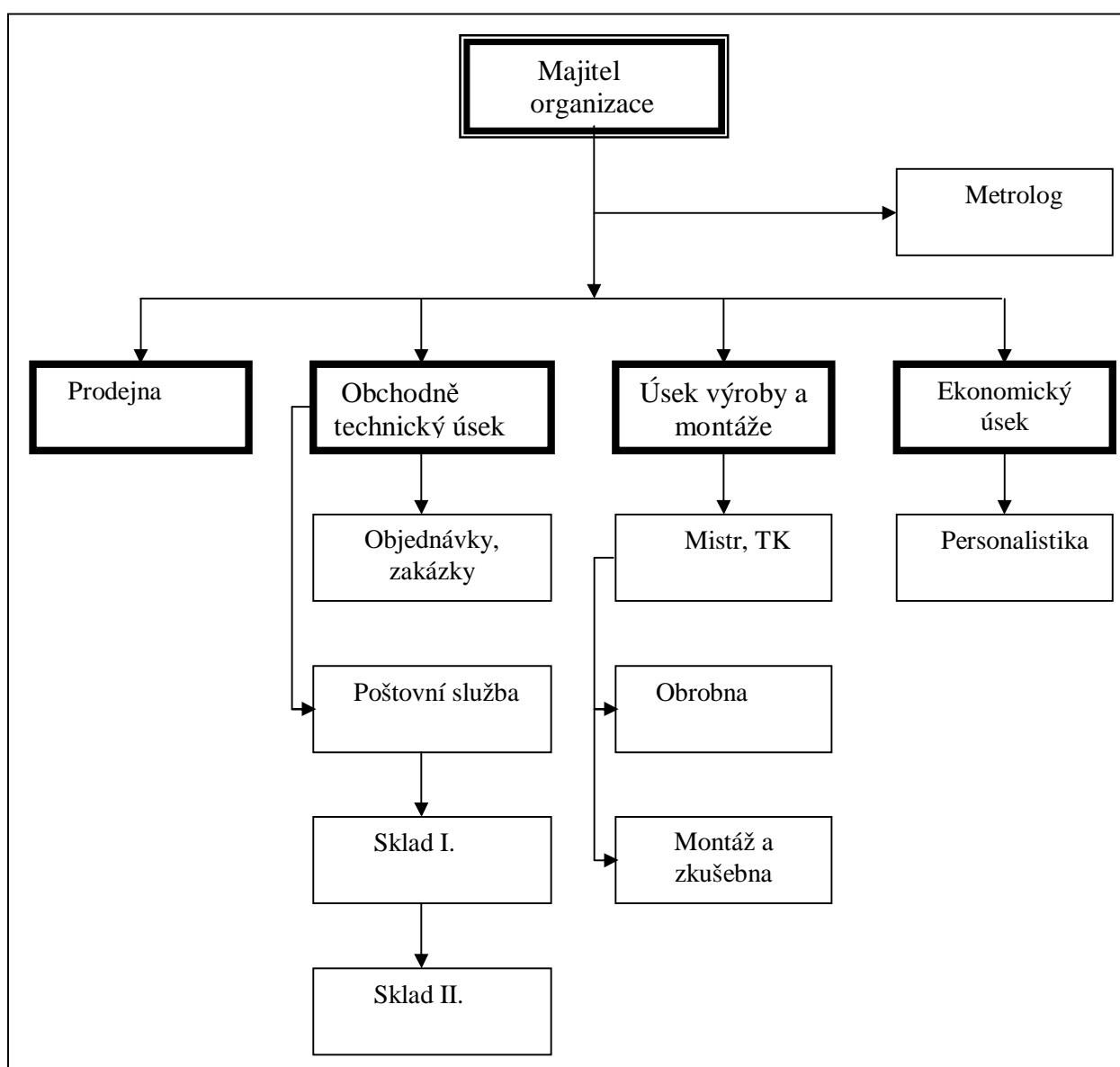
### 3.1.3 Organizační struktura

Firma má v současné době 19 zaměstnanců, z nichž většina pracuje na úseku výroby a montáže. Metrolog, který je zobrazen v organizační struktuře, není zaměstnancem firmy a jeho služby firma nakupuje. Obchodně technický úsek a prodejna téměř splývají

v jeden úsek. Funkci vedoucího ekonomického úseku v praxi zastává majitel společnosti a jeho manželka jako spolupracující osoba se stará především o personalistiku a také o správu bankovních účtů (příkazy, převody atd.). Fyzická osoba, která plní funkci metrologa formou outsourcingu, též pomáhá s vývojem technické dokumentace a přípravou technických nákrešů a výrobních procesů.

Prakticky všechna podstatná rozhodnutí činní majitel společnosti a jak odpovědnost, tak pravomoci jsou velmi centralizované.

Obr.č.2. Organizační struktura firmy Pavel Šálek



Povinnosti jednotlivých vedoucích úseků dle organizační struktury firmy ve vztahu k informačnímu systému firmy:

Vedoucí obchodně technického úseku a prodejny:

- Ø zpracovává podklady pro fakturaci
- Ø vyřizuje agendu související se stavem zásob, provádí nákup produktů vyřizuje agendu týkající se zakázek
- Ø organizuje a řídí činnosti v rámci obchodně technického úseku z hlediska objednávek, kupních smluv, zakázek v rámci úseku výroby a montáže

Technická pracovnice prodejny

- Ø zpracovává podklady pro fakturaci
- Ø vystavuje dodací listy, faktury na prodané produkty, v případě prodeje za hotové vede pokladnu

Technický pracovník, skladník

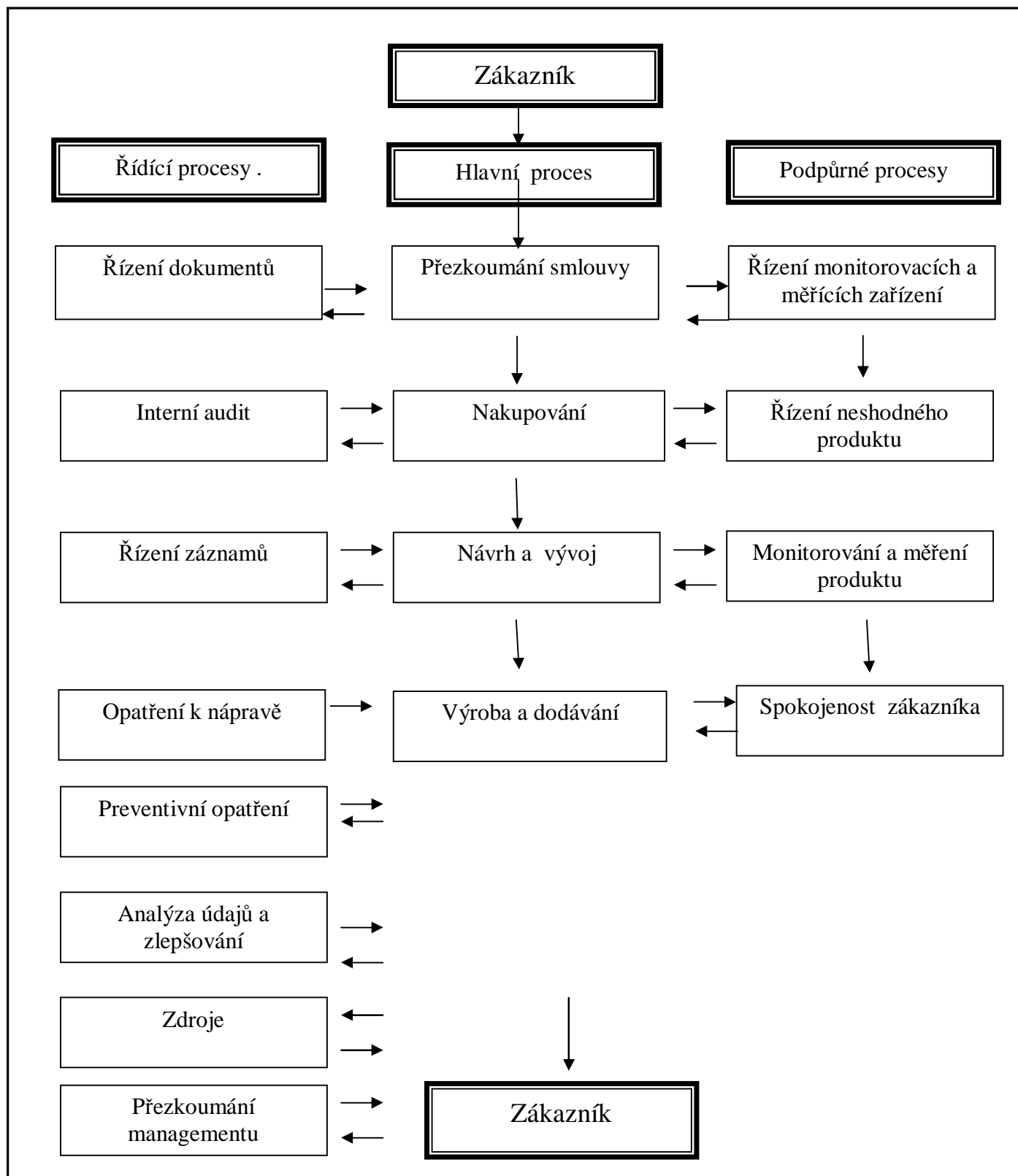
- Ø provádí označování produktů uložených ve skladech a vede skladovou evidenci
- Ø vyhotovuje doklady o příjmu a výdeji produktů a zboží
- Ø v případě zjištění neshody vystavuje podklady pro reklamaci, které předává vedoucímu OTÚ

Vedoucí ekonomického úseku

- Ø řídí a zabezpečuje podklady a dokumenty pro informační soustavu – všeobecné účetnictví
- Ø účetnictví o základních prostředcích, produktech a výkonech, mzdách, materiálových zásobách
- Ø vykonává činnosti správce informační soustavy organizace

Na obrázku číslo tři jsou zobrazeny základní procesy probíhající uvnitř firmy související s hlavní výrobní činností podniku. Ukazuje postup od přijetí zakázky po finální výstup výrobku z firmy a řídicí procesy, které mají na tento hlavní proces vliv.

Obr.č.3. Mapa procesů managementu organizace





## **3.2 Analýza ekonomického informačního systému firmy Pavel Šálek**

Nebudeme se zabývat informačním systémem jako celkem ale omezíme se pouze na jeho část, která souvisí s řízením společnosti a ekonomickou činností firmy. V další části se tedy zaměřuji pouze na ekonomickou část informačního systému, tedy účetnictví, kalkulace, finanční analýzu atd.

### **3.2.1 Softwarové a hardwarové vybavení firmy**

Softwarové vybavení, kterým firma disponuje je běžný balík kancelářských aplikací Office firmy Microsoft, který nebudu dále rozebírat, protože jeho funkce a možnosti a to alespoň ty základní, patří již dnes k základní počítačové gramotnosti. Zaměříme se na ekonomický systém Money od české společnosti Cíglér software, a.s. Firma používá velmi zastaralou verzi programu, podporující pouze základní funkce účetnictví. Firma používá tento program výhradně pro vydávání faktur pro odběratele a prodejek na prodejné zboží a výrobků umístěné v areálu firmy. Takový ekonomický systém je však velmi nedostačující, pokud má pomoci při řízení výrobní firmy.

Hardwarovým vybavení firmy jsou tři počítače propojené běžnou peer to peer sítí, tedy bez serveru. Firma používá běžné připojení k síti internet přes telefonní linku (ADSL), firma je tedy permanentně připojena k síti internet. Internetové stránky firmy jsou hostovány na veřejném serveru mimo firmu a jsou spravovány externí společností.

### **3.2.2 Finanční účetnictví**

Firma v roce 2006 přešla z daňové evidence na vedení účetnictví, vede tedy účetnictví druhým rokem. Po prostudování účetní osnovy a souboru účtů ve finančním účetnictví jsem zjistil, že jednotlivé účty jsou velmi málo analyticky rozlišeny a je velmi obtížné z tohoto účetnictví zjistit jakékoliv relevantní informace, využitelné k zefektivnění chodu firmy.

Velice nevhodné je u této výrobní firmy použití metody B u vedení zásob firmy, k této problematice se ovšem vrátím podrobněji v oddílu o skladovém hospodářství.

Finanční účetnictví je zpracováváno externí účetní a poradenskou firmou, se kterou firma Pavel Šálek spolupracuje již více jak deset let. Účetní firma poskytuje jak

zpracování účetnictví a účetní poradenství, tak poradenství daňové. Jak ale firma roste a rozvíjí své aktivity, je stále větší problém udržet tuto spolupráci efektivní. Firma má zakoupený vlastní ekonomický systém zmiňovaný výše, přesto ho využívá pouze k vydávání faktur a prodejek v prodejně. Veškeré doklady pak putují do účetní firmy, kde jsou zpracovávány. K předávání dokladů dochází pravidelně dvakrát týdně v pondělí a čtvrtek.

Zde ovšem vznikají několik podstatných problémů:

- Ø Ekonomický software není kompatibilní u firmy Pavel Šálek a u firmy poskytující účetní služby. Z toho plyne, že je potřeba všechny data zbytečně ukládat dvakrát, nelze pouze předat vystavené faktury a prodejky v elektronické podobě. To je samozřejmě velice časově náročné pro firmu, která účetnictví zpracovává a vede to k navýšení nákladů pro firmu Pavel Šálek za účetní služby.
- Ø Často dochází ke změnám ve fakturách, se stejným číslem je vystavena původní faktura a faktura opravená, přičemž první faktura již není relevantní, ale již byla odeslána ke zpracování. To vede k nemalým komplikacím:
  - § Častá nutnost podávat opravná přiznání k DPH, vzhledem ke změnám ve fakturách, které již jsou zahrnuty v přiznání. Na to, že byla faktura změněna a znovu neodeslána ke zpracování se pak přijde až při zpracování bankovních výpisů, na kterých je pod variabilním symbolem faktury zaplacená jiná částka.
  - § Nutnost téměř permanentní komunikace mezi oběma firmami (řešení nejasností, problému atd., což vede k navyšování nákladů)
- Ø Při účtování faktur je špatně rozlišováno, o jaký druh nákladů a výnosů se jedná. Podle dohody jsou faktury označovány jako režie, materiál, zboží atd., výnosy pak rozlišovány jako tržby za zboží, služby a vlastní výrobky, tato metoda je ovšem poněkud nefunkční, pokud se na jedné faktuře vyskytnou tři razítka (režie, materiál, zboží) bez dalšího rozlišení.

Výše popsané problémy vedou k nejasnostem v účetnictví a poněkud pokřivenému zobrazení skutečnosti ve firmě, které má velmi daleko k věrnému zobrazení v účetnictví. Tyto problémy pramení v nedostatečné komunikaci mezi oběma firmami.

Jednak v podstatě dvojí vedení finančního účetnictví zvyšuje náklady firmy, vede k neefektivnosti a zbytečným komplikacím.

Zřejmě jedinou výhodou je přenesení části odpovědnosti na poradenskou firmu, i když ze zákona je samozřejmě za chyby v účetnictví odpovědná účetní jednotka. Přesunutím zpracování účetnictví na poradenskou firmu, jsou případné chyby kryté jejím pojištěním.

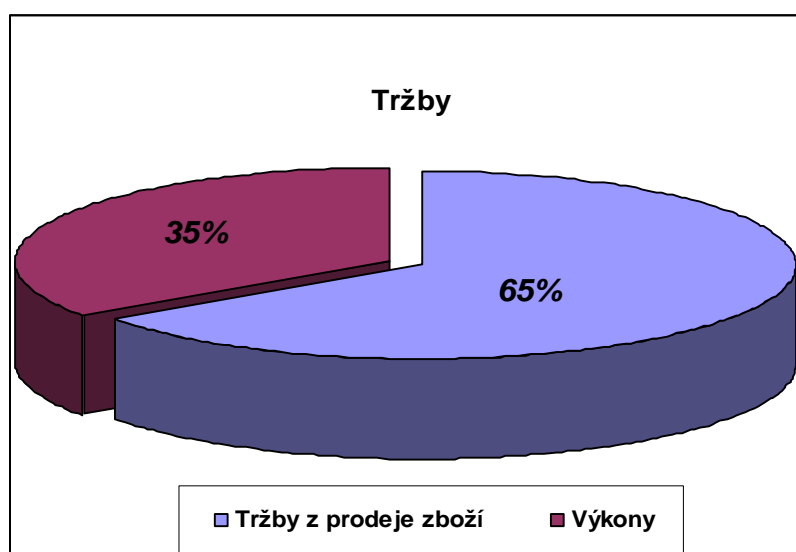
Při zběžné analýze tržeb z výsledovky, jsem zjistil že poměr tržeb za zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je 2:1 ve prospěch tržeb za zboží. Což je podle mého názoru u výrobní firmy téměř nemožné. Stejný nepoměr je ovšem i v nákladech.

Tab. č.1. VZaZ

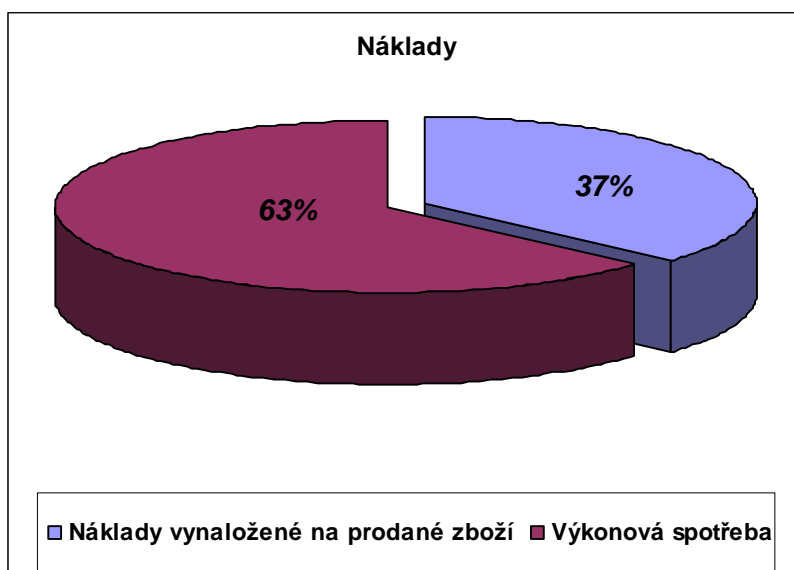
| VZaZ                                |         |
|-------------------------------------|---------|
|                                     | tis. Kč |
| Tržby za prodej zboží               | 62 682  |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 27 017  |
| Výkony                              | 33 230  |
| Výkonová spotřeba                   | 46 587  |

Již z tabulky č.1 je jasné vidět nepoměr mezi tržbami za prodej zboží a náklady na jeho prodej a také mezi výkony firmy a její výkonovou spotřebou.

Graf č.1. Tržby



Graf č.2. Náklady



Jak můžeme vidět, je zcela zřejmé, že není možné aby náklady a výnosy byli dobře zaúčtovány. V dané situaci by byla marže na zboží vyšší než 130% a výroba by byla silně ztrátová. V tomto případě by bylo ideální celý výrobní podnik uzavřít a dále provozovat pouze prodejnu zboží na jejíž provoz by stačili dva až tři zaměstnanci i bez účasti majitele. Toto je ovšem nesmysl, protože daná disproporce vzniká zřejmě při špatném rozlišení nákladů a výnosů v účetnictví.

Při analýze tohoto problému jsem došel k závěru, že účetní firma do prodeje vlastních výrobků a služeb účtuje pouze vyrobené a prodané malotraktory a jejich modernizace, nikoliv však vyrobené a prodané příslušenství k malotraktorům a pracovní nářadí to je zaúčtováno jako prodej zboží, náklady na jeho výrobu jsou však zaúčtovány opravdu jako náklady na jeho výrobu a nikoliv jako nákup zboží.

### 3.2.3 Vnitropodnikové účetnictví

Jelikož neexistuje ani kvalitně propracovaný systém finančního účetnictví, nelze o vnitropodnikovém účetnictví téměř vůbec hovořit.

Platí tu ale zásada, že potřebu kvalitní řízení pociťují zejména podniky které mají spíše horší výsledky a snaží se najít příčiny tohoto stavu a optimalizovat svůj běh maximálním stlačením nákladů. Bohužel pokud firma výrazně prosperuje, pociťuje velmi slabě potřebu zkvalitnění řízení a stlačování nákladů. Se stejnou věcí se potýkám

i ve firmě Pavel Šálek. Argument, že firma vydělává, je tedy vedena dobře, je ovšem dle mého názoru špatný. A pokud dojde k negativnímu vývoji, může být už pozdě hledat jeho příčiny a včas je odstranit.

#### **3.2.4 Kalkulace nákladů**

Kalkulace by měli určit výhodnost jednotlivých výrobků pro výrobu, zjistit skutečné náklady, které věcně souvisí s daným výrobkem či službou a pomoci tak i při stanovení ceny. Jelikož ovšem ve firmě nejsou stanoveny ani kusovníky a soupisy materiálu nutné pro jednotlivé typy výrobků, je obtížné provést jakoukoliv relevantní kalkulaci. To ovšem velmi brání při rozhodování o zakázkách a také určování velkoobchodní a maloobchodní ceny jednotlivých výrobků, náklady jsou stanoveny pouze přibližně a intuitivně a cena je většinou určena ve vztahům k výrobkům konkurence a větších výrobců.

Stejně tak nejsou stanoveny normy pro jednotlivé výrobky a známé přesné časy, které zabere výroba, je tedy obtížné určit pro kalkulace například přímé mzdy či náklady na strojový čas zařízení.

#### **3.2.5 Skladová evidence**

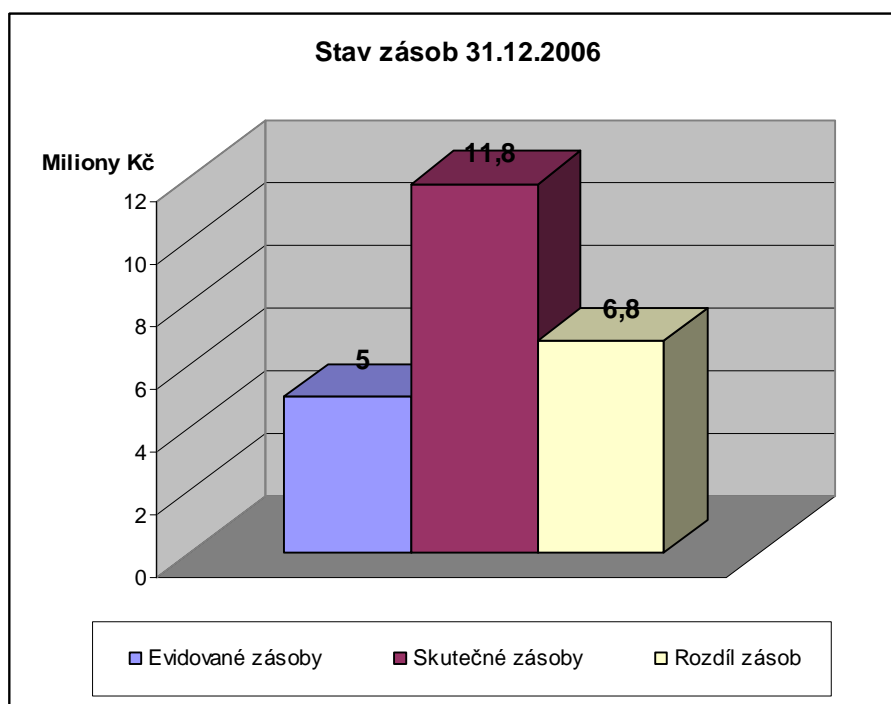
Vedení skladu a optimalizace stavu zásob je důležitým prvkem v každé firmě, bohužel ve firmě Pavel Šálek byla v minulosti značně nedokonalá. V roce 2006 byla provedena první reálná inventura skladových zásob. Při vedení daňové evidence byla tato činnost značně zanedbaná. Při přechodu na účetnictví bylo z daňových důvodů třeba zjistit výši zásob a ty postupně dodanit. Do té doby byla výše účetních zásob vedených v účetnictví v historických cenách asi pět miliónů korun. Po provedení inventarizace zásob se zjistilo že reálná cena zásob na skladech je asi dvanáct milionů korun. Není třeba zdůrazňovat, že pokud byl objem zásob více jak dvakrát vyšší než jejich evidenční stav, nebyla tato evidence vedena právě správně a řádně.

Je jasné, že pokud firma nemá reálnou představu kolik má ve skutečnosti materiálu pro výrobu přináší jí to nemalé problémy, jelikož má firma dostatečné finanční rezervy a vysoké marže, nestává se, že by měla zásob nedostatek, ale naopak v jakési snaze zajistit vždy dostatečnou hladinu zásob je firma značně přezásobená a v zásobách se zbytečně vážou finanční prostředky využitelné pro rozvoj firmy, popřípadě je možné je zhodnotit i jako finanční investice atd.

Momentálně se také pracuje na kusovnících pro jednotlivé výrobky, aby bylo vůbec možné podle daného výrobního plánu a zakázek řídit počty jednotlivých položek na skladu tak, aby vznikl soulad mezi výrobou a skladovaným množstvím. Tyto kusovníky samozřejmě existují v technické dokumentaci, nejsou ovšem provázány s označením výrobků ve skladové evidenci.

Velmi nevhodné je dle mého názoru vedení skladu způsobem B, podle mého mínění by byl vhodný přechod na způsob A, který je přehlednější a lépe vyhovuje podmínkám výrobní firmy, zvláště v případě, kdy se objem zásob blíží jedné třetině celkových aktiv firmy.

Graf č.3. Stav zásob k 31.12.2006



### **3.2.6 Určování cen**

Podle informací z firmy se většinou stanoví ceny podle konkurence, není dána žádná pevná marže na jednotlivé druhy výrobků. Vzhledem k tomu co bylo uvedeno výše je to i nemožné, z důvodu, že nejsou provedeny kalkulace na jednotlivé výrobky či zakázky. Cena tedy vychází z jakési ceny obvyklé na trhu a také ze zkušeností firmy. Je samozřejmé, že vedení firmy má představu o nákladech na výrobek co se týče materiálu, je však problém určit další přímé náklady jako jsou přímé mzdy díky neexistenci norem pro výrobu jednotlivých výrobků. Je zřejmé, že cena musí být konkurenceschopná a musí tedy být tvořena vzhledem ke konkurenci. Firma by však měla vědět, které výrobky jí přinášejí největší zisk a naopak, které výrobky produkují malý zisk nebo ztrátu. Jelikož je tvořený zisk dlouhodobě vysoký a stabilně roste, je zřejmé, že dosahované marže jsou poměrně vysoké.

### **3.2.7 Finanční analýza**

Firma bohužel neprovádí pravidelné finanční analýzy, které by ukazovaly na finanční zdraví společnosti a informovaly vlastníka o základních ukazatelích finanční analýzy, tedy alespoň likviditě a rentabilitě popřípadě dalších. Je ovšem problematické provádět finanční analýzu bez dlouhodobější časové řady údajů. Z tohoto důvodu je také těžké vysledovat vývoj jednotlivých ukazatelů a firmy jako celku. Problémem je, že nejsou k dispozici rozvahy a výkazy zisku a ztrát za dřívější období, protože firma vedla jednoduché účetnictví a později daňovou evidenci. Z daňové evidence je ovšem velmi obtížné vysledovat potřebné údaje. Je podle mne ovšem žádoucí začít sledovat vývoj základních ukazatelů finanční analýzy a umožnit tak firmě optimalizovat hladinu prostředků, skladbu majetku, poměru cizího a vlastního kapitálu atd. této problematice se budu věnovat v další návrhové části.

Pro ilustraci finanční situace ve firmě jsem provedl výpočet některých ukazatelů dle jediné dostupné závěrky finančního účetnictví z roku 2006. Pro horizontální a vertikální analýzu nejsou dostupná potřebná data z delší časové řady. Navíc jsem již výše zmínil, že náklady a výnosy nejsou zaúčtovány zcela správně a vypovídací hodnota by tak byla velmi nízká.

Tab. č.2. Poměrové ukazatele

| poměrové ukazatele | 2006      |
|--------------------|-----------|
| běžná likvidita    | 26,110964 |
| pohotová likvidita | 15,542933 |
| okamžitá likvidita | 1,5838838 |

Z poměrových ukazatelů je jasné vidět, že ukazatele likvidity vysoce převyšují doporučené hodnoty, to je dáno jednak velmi nízkými krátkodobými závazky a také dostatečnou výší oběžných aktiv, zejména zásob. U okamžité likvidity, kde bereme v úvahu pouze pohotové finanční prostředky už nepřevyšuje tento ukazatel doporučené hodnoty tak výrazně. Tyto ukazatele jsou ovšem velmi výrazně ovlivněny tím, že majitel firmy vybral z účtů asi čtyři miliony korun pro osobní potřebu, což tyto ukazatele ještě značně snížilo. I přesto jsou jejich hodnoty velmi vysoké.

Hodnoty těchto ukazatelů jasně ukazují na vysokou hladinu zásob a nepřilíš efektivní využívání finančních prostředků. Firma také udržuje velmi nízkou hladinu krátkodobých závazků.

Tab. č.3. Ukazatele rentability

| rentabilita | 2006      |
|-------------|-----------|
| ROI         | 0,530186  |
| ROA         | 0,5236699 |
| ROE         | 0,5379183 |
| ROS         | 0,1675807 |

Z ukazatelů rentability vyplývá vysoká ziskovost, jak můžeme vidět přesahují všechny ukazatele rentability, kromě rentabilit tržeb, hodnotu 50%, což je opravdu velmi vysoká hodnota, zvláště pak u firem výrobního charakteru. To ale jen poukazuje na to, že firma má velmi vysoké marže a z jejich výrobků jí plyne výrazný zisk, což se ovšem negativně projevuje na ochotě firmy cokoliv změnit a zkvalitňovat svůj ekonomický informační systém. Používaný je při tom klasický argument, že pokud něco funguje a přináší zisk, není to potřeba měnit.



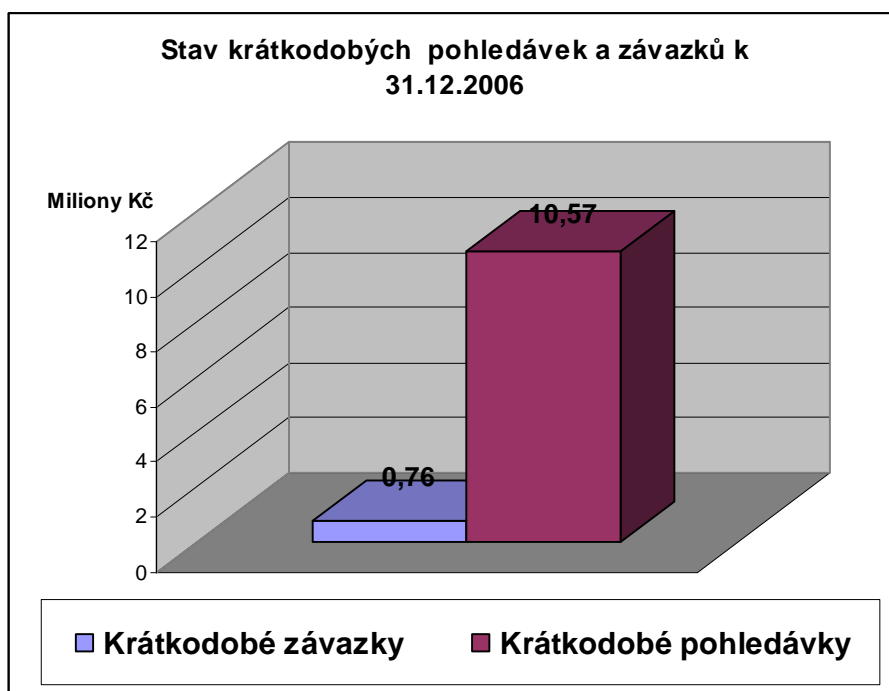
Tab. č.4. Analýza řízení aktiv

| analýza řízení aktiv   | 2006      |
|------------------------|-----------|
| obrat celkových aktiv  | 3,1248819 |
| obrat stálých aktiv    | 11,604598 |
| obrat zásob            | 11,989    |
| doba obratu pohledávek | 39,662607 |
| doba obratu obch.dluhu | 2,8413546 |

Pokud jde o řízení aktiv, je vidět, že firma má vynikající hodnoty pro obrat celkových a stálých aktiv, zejména když vezmeme v úvahu, že se jedná o výrobní firmu, která vyrábí zemědělskou techniku. Stejně tak obrat zásob a to musíme brát v úvahu, že firma neřídí zásoby nijak efektivně, jak jsem uvedl výše.

Pokud se jedná o dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků je vidět značný nepoměr mezi těmito dvěma ukazateli. Jestliže je průměrná doba poskytování obchodního úvěru 40 dní a naopak platíme-li své závazky do tří dnů, je vidět značný nepoměr. Firma tak nevyužívá dodavatelských úvěrů, které jí poskytují dodavatelé a platí své závazky okamžitě po obdržení faktur za služby, zboží a materiál. Naopak platební morálka jejich odběratelů není příliš dobrá.

Graf č.4. Stav závazků a pohledávek



Na to ukazuje taky nepoměr mezi krátkodobými závazky a pohledávkami. Firma sama dluží méně než jeden milion korun, ale její pohledávky za odběrateli dosahují výše 10,5 mil korun.

To ukazuje na špatné řízení pohledávek, což je jedna z oblastí, kterou se budu zabývat v návrhové části této práce.

Tab. č.5. Provozní ukazatele

| provozní ukazatele          | 2006      |
|-----------------------------|-----------|
| produktivita práce          | 1312,2353 |
| ukazatel průměrného výdělku | 155,47059 |

Bohužel k provozním ukazatelům není delší časová řada, která by ukazovala vývoj produktivity práce ve firmě.

### 3.2.8 Realizace obchodního případu

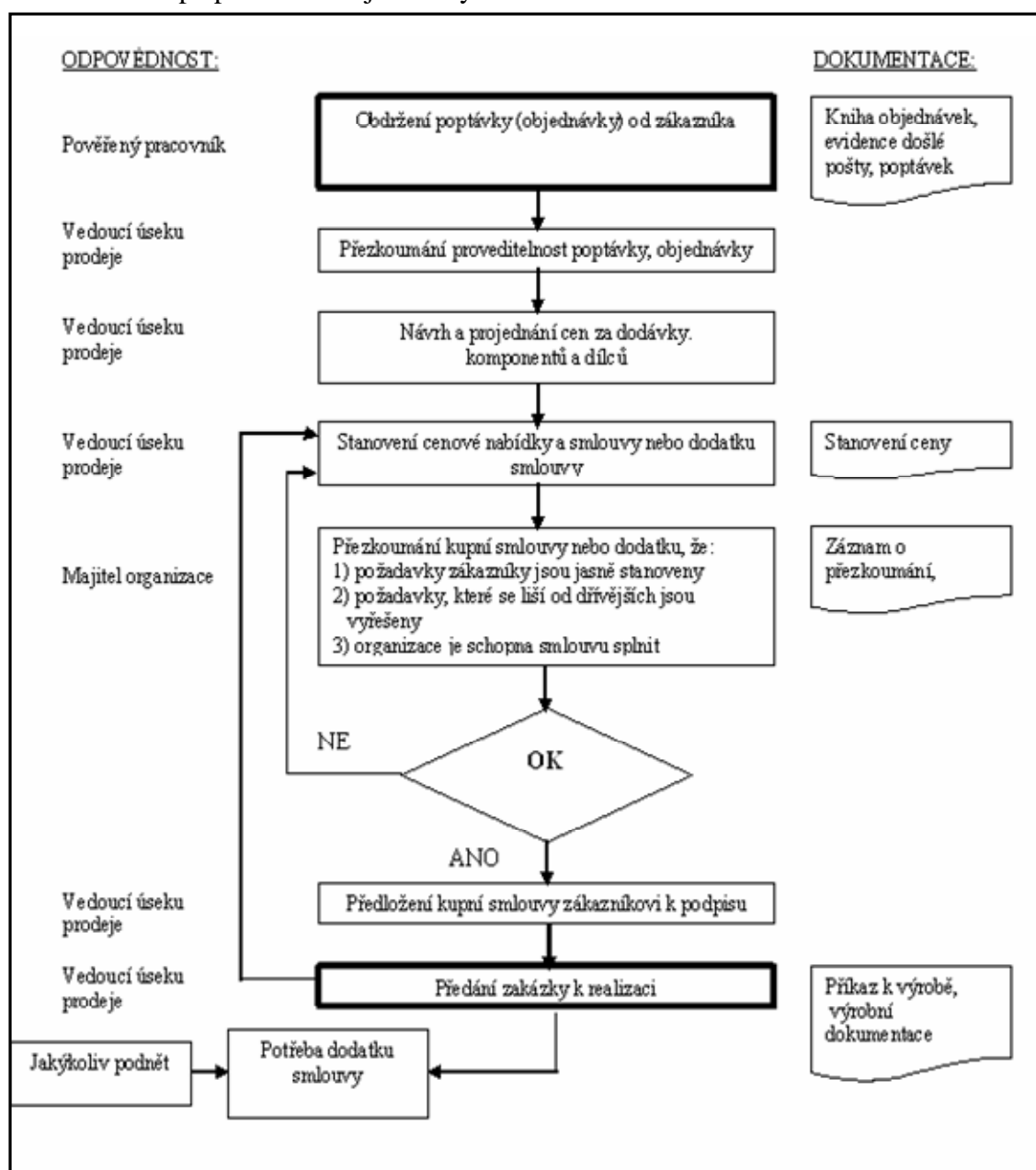
Každý obchodní případ začíná objednávkou a končí zaplacením zákazníka, pokud firma pouze rozesílá faktury a neinkasuje včas peníze, vytváří pouze iluzi zisku, který má pouze účetní charakter. Dle mého názoru je tato činnost jednou ze stěžejních funkcí informačního systému.

Tab. č.6. Fáze obchodního případu

|         | Fáze obchodního případu | Rizika  |
|---------|-------------------------|---|
| 1. krok | Uzavření objednávky     | Evidence, nevhodně nastavené podmínky – dodací, platební atd. |
| 2. krok | Uskutečnění plnění      | Náležitosti dokladu, ztráta, časová prodleva                  |
| 3. krok | Fakturace               | Chybějící informace, reklamace, úhrady v hotovosti            |
| 4. krok | Účty odběratelů +inkaso | Sledování úhrad, upomínka, soudní vymáhání, opravné položky   |

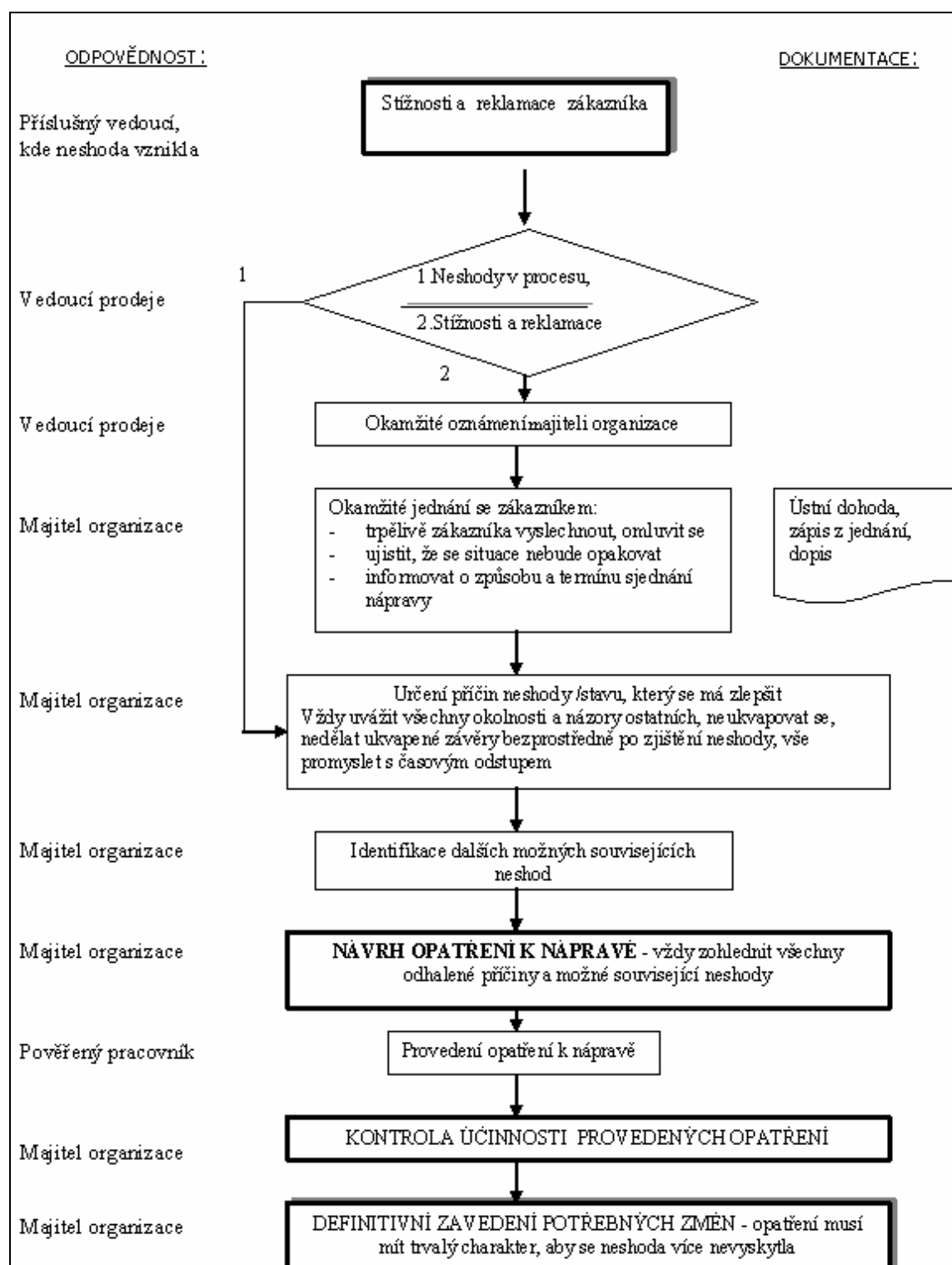
1. Postup zpracování objednávky od přijetí objednávky po uzavření a přezkoumání smlouvy je na obrázku č.4. Firma má stanovena poměrně přesná pravidla pro tento postup. Problémy nastávají při stanovování ceny a nákladů na objednávku, protože informační ekonomický systém nepodporuje tyto funkce. Důležité je také aby systém poskytoval dostatek informací o zákazníkovi, jeho platební morálce, objemu jeho odběru atd. Což jsou důležité informace pro rozhodování o přijetí, či odmítnutí objednávky. Tyto informace musí podnik zjišťovat u firmy, která jí zpracovává účetnictví, což je neefektivní.

Obr č.4. Postup zpracování objednávky



2. Samotné dodání zboží není předmětem řešení informačního systému, je samozřejmé včasné dodání zboží v odpovídající kvalitě dle smlouvy. Podstatné z hlediska ekonomického informačního systému je zajistit co nejrychleji doklady od zákazníka pro fakturaci. (potvrzené dodací listy).
3. Čím kratší je prodleva mezi předáním zboží a následnou fakturací, tím se také zkracuje doba inkasa. Firma se sice snaží vystavovat faktury hned v den dodání, často však dochází k výměnám zboží, neodebrání části zboží, požadavkem na větší množství, než je objednáno atd. To následně vede k vystavování opravených faktur a zdržení celého procesu inkasa. Problémem jsou také reklamace zboží, které nesplňuje podmínky a standardy zákazníka, k tomuto jevu však dochází zcela minimálně a týká se téměř výhradně nových výrobků, řešených a upravovaných pro konkrétního zákazníka. V případě, že dojde k reklamám, musí se prověřit, kde vznikají neshody, popřípadě chyby ve výrobním procesu. Proces řešení neshod ve výrobě a reklamací je uveden na obrázku číslo 5.
4. Jak vyplynulo i z finanční analýzy, firma má velmi velký rozdíl mezi splatností svých vydaných a přijatých faktur. Své závazky plní téměř okamžitě, kdežto své pohledávky nevymáhá příliš efektivně a často jsou po době splatnosti. Tedy je jasné, že firma se musí zaměřit na lepší komunikaci s věřiteli a efektivnější vymáhání svých pohledávek. Firma například pouze minimálně upomíná své věřitele, nemá propracovaný systém vymáhání svých pohledávek. Nemá stanoveno po jaké době jsou věřitelé upomínáni, při jaké době po splatnosti jsou podniknuty první kroky k soudnímu vymáhání pohledávky atd. Proto se také v evidenci firmy vyskytují pohledávky, které jsou již mnoho měsíců po splatnosti a přesto nejsou podnikány žádné kroky k jejich vymáhání. Proto je fungující systém pravidel pro vymáhání pohledávek vedoucí k lepšímu inkasu pohledávek, jako součást ekonomického informačního systému, i součástí návrhů této diplomové práce.

### Obr č.5. Řešení neshod a reklamací zákazníků



### 3.2.9 Plánování

Firma Pavel Šálek se zabývá většinou zakázkovou výrobou pro jednotlivé odběratele, proto nemá např. dlouhodobé plánování výroby v horizontu více let přílišný význam. Významnější je krátkodobé plánování výroby v závislosti na došlých objednávkách a to tak, aby byly všechny objednávky včas a řádně uspokojeny. Organizace má dlouholetou zkušenost s předmětem její činnosti, má potřebné kvalifikované pracovníky s patřičnými zkušenostmi. Výkresová a technologická dokumentace je zpracovávána externí organizací, kterou obhospodařuje pracovník pověřený jejím zabezpečováním a předáváním do procesu výroby.

Většinou se ale postupuje podle jednoduchého pravidla: „kdo dřív přijde, ten dřív mele.“ Firma, ale v této oblasti nemá vážnější problémy a je velmi flexibilní co se týče přizpůsobování plánu výroby požadavkům a objednávkám zákazníků. Ve výrobě nevznikají prostoje zapříčiněné nedostatkem materiálu a polotovarů (o nadbytku zásob ve firmě, jsem se zmiňoval výše) ani z jiných příčin (špatně odhadnutá doba výroby, špatná návaznost výrobních procesů, atd.).

Dalo by se tedy říci, že firma efektivně zvládá krátkodobé plánování v závislosti na objednávkách a požadavcích odběratelů. Výroba na základě těchto plánů běží bez problémů a kontinuálně.

### 3.2.10 Internet

Internet používá firma ke několika základním účelům:

- Ø Každodenní komunikaci se zákazníky, jednak pomocí klasických e-mailů, ale taky díky němu komunikuje se svými zákazníky za pomoci IP telefonie (běžné telefonování přes internet), tato forma komunikace je výrazně levnější oproti klasickým telefonním hovorům. Její využitelnost je velmi dobrá, zejména při zahraničních hovorech, se zákazníky v jiných zemích.
- Ø Vyhledávání kontaktů a partnerů
- Ø Prezenci vlastní firmy za pomoci vlastních webových stránek [www.agroservispv.cz](http://www.agroservispv.cz) . Na stránkách jsou umístěny katalogy kompletního sortimentu firmy s cenami pro konečného zákazníka, stránky jsou profesionálně

zpracované a velice přehledné,. Dle mého názoru velmi dobře firmu představují a reprezentují. Pro potencionální zákazníky poskytují dostatek informací pro rozhodnutí o nákupu. Stránky jsou možná trošku strohé, ale zato věcné, poskytující přesné a kompletní informace včetně cen, což zákazníci jistě ocení.

Bohužel firma nemá vlastní internetový obchod, což podle mého názoru. je v dnešní době strategickou chybou snižující prodeje firmy. Návrhem základního formátu internetového obchodu se zabývám v návrhové části práce.

### **3.2.11 Výkaznictví pro Intrastat**

Firma významnou část své produkce exportuje do zemí Evropské unie, proto je povinna podávat hlášení pro Intrastat, který sleduje pohyb zboží uvnitř EU. Firma si na tuto službu najímá externí firmu, což pro ni znamená další náklady na vývoz výrobků do zahraničí. Přitom by byla schopna za efektivnějšího nastavení a používání informačního ekonomického systému tuto činnost zvládat vlastními prostředky a ušetřit prostředky v řádu desítek až stovek tisíc korun ročně.

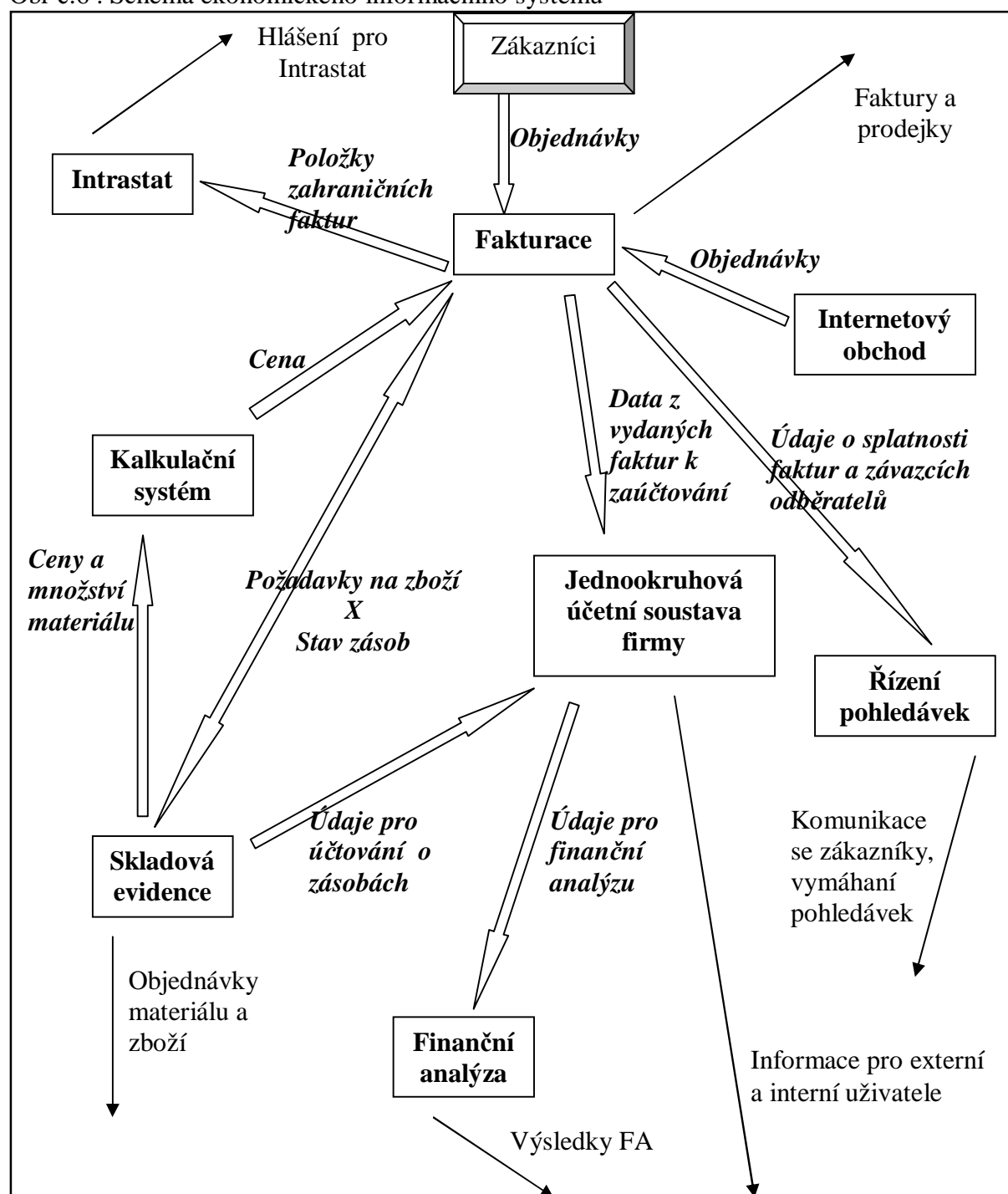
## **Shrnutí analýzy**

Z provedené analýzy je jasné vyplývají hlavní problémy vnitropodnikového informačního systému a to nepřehledně vedené finanční účetnictví, které věrně nezobrazuje situaci v podniku a nezobrazuje správně náklady a výnosy, to se týká skladby výnosů a nákladů, nikoliv její výše. Dalším problémem je neexistence vnitropodnikového účetnictví a zejména systému kalkulací a určování cen výrobků. Velkým problémem je špatně vedená skladová evidence. Ekonomický systém nepodporuje urychlení procesu inkasa pohledávek a nevyužívá možností prodeje přes internet. Další funkcí, která by omezila náklady firmy se týkají hlášení firmy pro Intrastat, které ekonomický informační systém opět nepodporuje. Těmito základními problémy se budu zabývat v návrhové části mé práce.

#### 4. Návrh vnitropodnikového informačního systému ve firmě

Základní požadované funkce informačního systému dle provedené analýzy jsou zobrazeny na obrázku č.6. Tyto funkce vycházejí z provedené analýzy a zaměřují se hlavně na nedostatky, které při ní byly zjištěny.

Obr č.6 . Schéma ekonomického informačního systému





V další části návrhu se zaměříme na řešení jednotlivých složek informačního systému a výběru vhodných softwarových prostředků, kterými lze tyto funkce co nejefektivněji dosáhnout.

## **4.1 Účetní soustava**

### **4.1.1 Finanční účetnictví**

Jak jsem zmínil v analýze finančního účetnictví firmy Pavel Šálek, firma využívá služeb externí zpracovatelské firmy. Cílem mého řešení je přesunout většinu účetních operací do firmy samé. Firma se ovšem nechce vzdát spolupráce s externí zpracovatelskou firmou, se kterou spolupracuje již od svého vzniku a hodlá dál využívat jejich služeb.

Pro samotné řešení se nabízejí dvě varianty:

- Ø Samostatné zpracování kompletního finančního účetnictví uvnitř firmy. To ale naráží na odpor vedení firmy, která se nechce vzdát spolupráce s poradenskou firmou, se kterou spolupracuje již řadu let. A která jim dle jejich názoru poskytuje kvalitní účetní a daňové služby.
- Ø Další možností je kooperace při zpracování účetnictví se stávající účetní a daňovou poradenskou firmou. Při tomto řešení by se také veškeré činnosti vztahující se k účetnictví a daňové problematice prováděly uvnitř firmy, avšak pod odhledem externí firmy, která by tak přebrala část odpovědnosti za spravované účetnictví a kryla by ho z pojištění, které má uzavřené na svoji činnost. I v této variantě ovšem zůstává nutnost nákupu nového softwaru pro zpracovávání finančního účetnictví.

Jelikož vím jak silná je vůle majitele společnosti dále spolupracovat v účetních a daňových záležitostech s touto externí firmou je spíše nutné zvolit druhou variantu, při které by firma postupně přebírala většinu odpovědnosti a činností sama na sebe až by v budoucnu došlo třeba i k úplnému osamostatnění a spolupráce by se omezila na daňové poradenství.

Pokud firmě mám doporučit nějaký ekonomický informační systém, měl by být kompatibilní se systémem, který používá při zpracování dodavatelská firma nyní a to zejména z důvodu:

Ø Snadné přenositelnosti informací

- Možné nahlížení do evidence minulých let v elektronické podobě
- Převod informací z externí firmy (evidence pohledávek a závazků, mzdová evidence, majetek firmy, odpisové plány atd.)
- Převzetí základních souborů účtů, jejich stavů atd.
- Snadné poskytování podkladů pro daňová přiznání k DPH, dani z příjmů atd.

Ø Poradenství by bylo poskytováno i k použití softwaru, se kterým má externí firma bohaté zkušenosti.

Ø Externí firma může snadněji provádět dohled na vedení účetnictví v případě použití pro ni známého ekonomického softwaru.

Ø Firma momentálně již používá starší verzi tohoto softwaru a je tedy i pro zaměstnance snazší přechod k vyšší verzi známého softwaru .

Z těchto důvodů jsem vybral software Money S3 firmy Cíglar software, a.s. Firma by měla zakoupit jeho nejvyšší verzi premium, která nepodporuje pouze zpracování účetnictví, ale i další funkce vnitropodnikového ekonomického systému.

**Moduly ekonomického softwaru Money S3 Premium**

Ø Účetnictví

Ø Daňová evidence (Jednoduché účetnictví) zdarma v ceně

Ø Fakturace

Ø Sklady a objednávky (A, B)

Ø Personalistika a mzdy (bez omezení počtu zaměstnanců)

Ø Evidence majetku

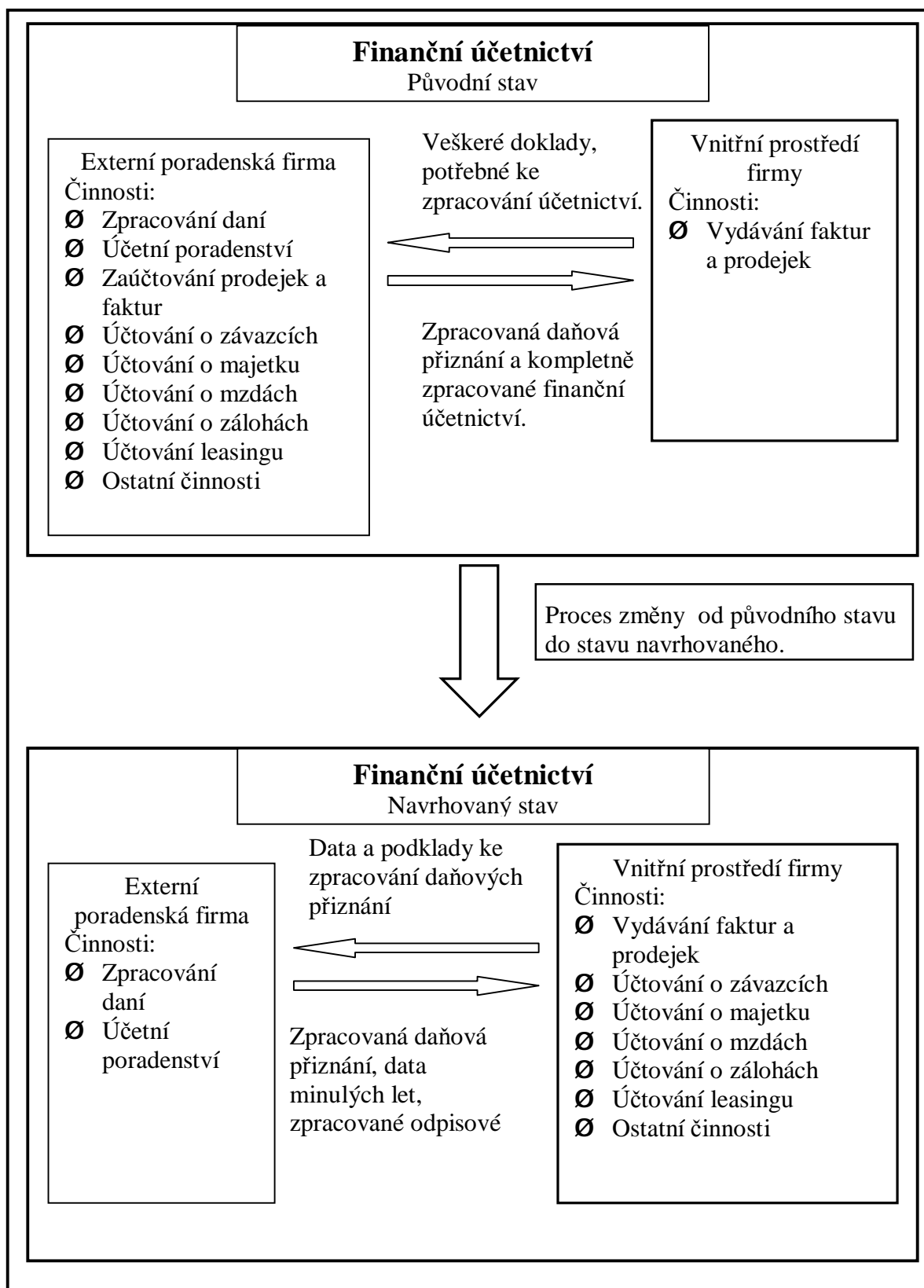
Ø Kniha jízd, tiskové výstupy, import a export, homebanking , internetové obchody, bezpečnost dat

Ø Editor tiskových sestav

Ø Výkazy Intrastat

Tyto funkce pokrývají značnou část potřeb společnosti, co se týká ekonomického informačního systému.

Obr č.7. Změny ve vedení finančního účetnictví



Při takovémto uspořádání, jako můžeme vidět na obrázku č.7, by se většina činností přesunula dovnitř firmy a zlepšilo by se tak vedení finančního účetnictví. Jak jsem uvedl již v analýze problému finančního účetnictví firmy, hlavními problémy jsou časté změny faktur bez následného zaúčtování, nepřesné účtování nákladů a výnosů (jedná se o jejich skladbu, ne výši) a nutnost téměř permanentní komunikace s účetní firmou. Přenesením účtování do firmy samé, by se většina těchto nedostatků odstranila.

Zajistilo by se především:

- Ø Správné zaúčtování výnosů a nákladů (rozlišení zboží, materiálu, výrobků, atd.)
- Ø Správné a včasné zaúčtování opravených faktur
- Ø Firma by jednoduše mohla získávat informace, které potřebuje pro svůj chod (které faktury jsou po splatnosti, kolik dluží jednotlivý zákazníci atd.)
- Ø Firma by jednoduchým způsobem získávala podklady pro správnou funkčnost dalších prvků informačního systému (hlášení Intrastatu, finanční analýza atd.)
- Ø Umožnil by se jednoduchý přechod na účtování zásob způsobem A.

Toto řešení ovšem také vyžaduje dodatečné investice, prvotní je nákup nového vnitropodnikového ekonomického systému, druhou složkou nákladů by byl plat nového pracovníka, který by zajišťoval vedení účetnictví. V poslední části práce vyjádřím náklady a přínosy pro firmu jak přínosy měřitelné finančně, tak přínosy nefinančního charakteru. Nebudu je tedy vyjadřovat za každou část samostatně.

#### **4.1.2 Vnitropodnikové účetnictví**

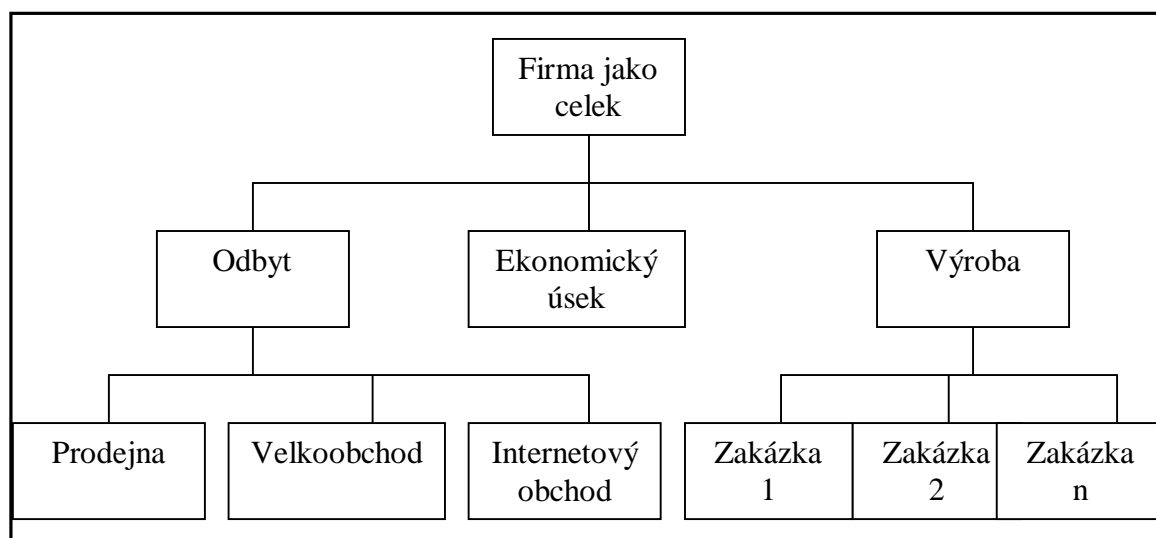
Zvolil jsem jednookruhovou organizaci účetnictví, protože dle mého názoru se neliší požadavky na obsahové vymezení veličin zobrazené v účetnictví ani na oceňování těchto veličin. Pro potřeby firmy stačí podrobnější analytické rozdělení stávajících syntetických účtů a v případě potřeby vytvoření účtů oceňovacích rozdílů k těmto účtům. Odpadá tak dualismus vyjádření jednotlivých položek v účetnictví, nevýhodou je naopak obtížnější oddělitelnost skupin informací pro jednotlivé uživatelské skupiny.

Obr č.8. Schéma jednookruhové organizace účetnictví.



Dle schématu naznačeného na obrázku 8, provede firma pouze podrobnější analytické rozčlenění jednotlivých účtů finančního účetnictví. Vytvoří několik nákladových a výnosových středisek dle místa vzniku nákladů a výnosů ve firmě.

Obr č.9. Rozdělení firmy na střediska



Nákladová střediska jsou zobrazena na obrázku 9, nákladové středisko výroby se dále dělí podle jednotlivých zakázek. Toto rozdělení však není nutné vždy.

U střediska odbytů se jedná o výnosové středisko a jsou zde realizovány veškeré výnosy firmy, toto středisko jsem se rozhodl rozdělit na tři menší střediska dle obrázku č.9.

Firma by tak měla získat jasny obraz o struktuře výnosů z jednotlivých druhů prodeje svých výrobků a také zboží a také nákladech na jejich realizaci . To by pak mělo vést k co největší podpoře toho druhu prodeje, který se ukáže jako nejefektivnější a generující nejvyšší zisky. Cílem je maximalizace objemu prodeje.

Dle výše uvedeného členění by pod jednotlivé střediska spadaly tyto náklady a výnosy:

**Prodejna náklady:**

- Ø Mzda zaměstnance prodejny
- Ø Náklady na prodané zboží
- Ø Inventarizační rozdíly
- Ø Náklady na vytápění a elektrickou energii
- Ø Část odpisu administrativní budovy připadajících v % na prodejnu
- Ø Náklady na kancelářské vybavení
- Ø Kancelářský spotřební materiál
- Ø PHM vozidel firmy zajišťujících distribuci výrobků
- Ø Ostatní náklady

**Prodejna výnosy:**

- Ø Vystavené faktury a prodejky, za prodané zboží a vlastní výrobky
- Ø Inventarizační rozdíly

**Velkoobchod náklady:**

- Ø Náklady na skladování zboží a výrobků ve skladu
- Ø Mzdy pracovníků odbytu (tito pracovníci jsou totožní s pracovníky ekonomického úseku, mzdové náklady tedy stanovíme procentem z mezd pracovníků ekonomického úseku tak, aby vyjadřoval tento podíl čas, který věnují prodeji a fakturaci výrobků ze svého celkového pracovního času.)
- Ø Procenta s celkových odpisů administrativní budovy.
- Ø Náklady na kancelářské vybavení

- Ø Kancelářský spotřební materiál
- Ø PHM vozidel firmy zajišťujících distribuci výrobků
- Ø Ostatní náklady

#### **Velkoobchod výnosy:**

- Ø Vystavené faktury za prodej velkoodběratelům

#### **Internetový obchod náklady:**

- Ø Náklady na pořízení a provoz internetového obchodu (spravování databáze, server hosting, vývoj aplikace elektronického obchodu).
- Ø Ostatní náklady

#### **Internetový obchod výnosy:**

- Ø Obchody realizované pomocí elektronického obchodu firmy

Středisko výroby je jednoznačně nákladovým střediskem a úkolem je zde sledovat náklady na objem produkce, zjišťovat odchylky od plánů a snažit se snižovat náklady.

#### **Výroba náklady:**

- Ø Náklady na materiál
- Ø Náklady na skladování materiálu a polotovarů, popřípadě nedokončené výroby
- Ø Náklady na strojní zařízení (odpisy, leasing strojů)
- Ø Odpisy budov určených pro výrobu vlastní produkce
- Ø Náklady na elektrickou energii, vodu, plyn
- Ø Náklady na mzdy pracovníků
- Ø Náklady na dopravu materiálu a polotovarů
- Ø Náklady na projekční dokumentaci "
- Ø PHM manipulační techniky
- Ø Ostatní náklady

Kombinací nákladového a výdajového střediska je pak ekonomický úsek, jenž nemá pouze náklady vztahující se k momentálně dosahovaným výkonům, ale zajišťuje také pomocí marketingové činnosti budoucí dosahování vyšších příjmů. U výrobních nákladů je také možné další členění nákladů dle příkazů k výrobě, tedy jednotlivých zakázek podniku, to by bylo vhodné hlavně při větších zakázkách, aby bylo možné zjistit ziskovost jednotlivých zakázek.

#### **Ekonomický úsek náklady:**

- Ø Odpisy administrativní budovy procentně připadající na tento úsek
- Ø Náklady na plyn a elektrickou energii
- Ø Náklady na kancelářské vybavení
- Ø Kancelářský spotřební materiál
- Ø Mzdy pracovníků ekonomického úseku
- Ø Ekonomický Software
- Ø Náklady na správu a udržování informačního systému
- Ø Náklady na reklamu
- Ø Náklady na pořádání veletržních expozic
- Ø Náklady na telefon, internetové připojení
- Ø PHM služebních automobilů
- Ø Ostatní

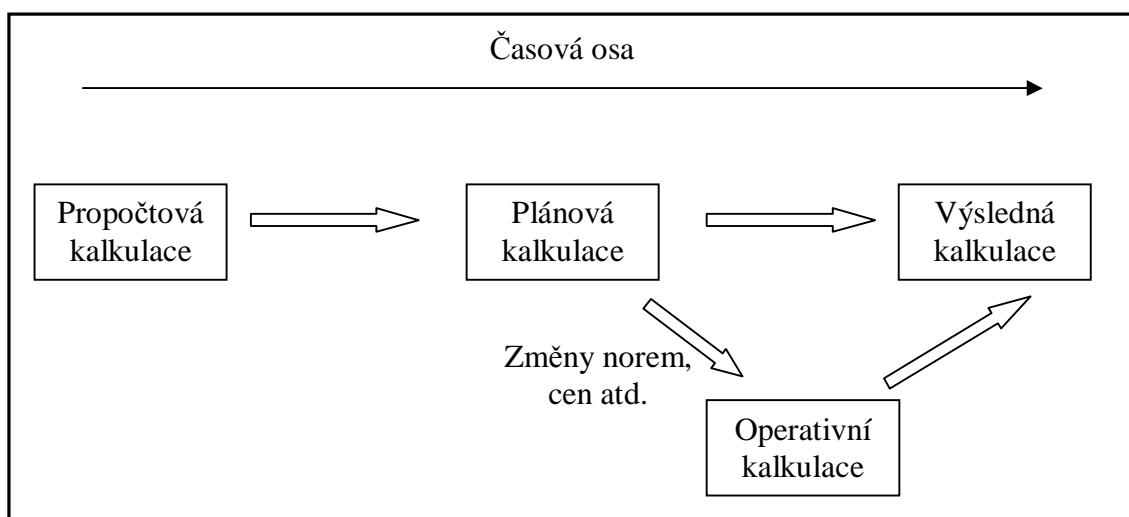
Toto základní rozklíčování výnosů a nákladů by mělo přispět k lepšímu rozhodování firmy například o podpoře jednotlivých druhů prodeje, mělo by zlepšit stanovení skutečných výrobních a prodejních nákladů pro své výrobky a pro prodej zboží. Umožnilo by také kontrolovat investice do marketingu a vývoje a v budoucnu kontrolovat vliv takto vynaložených prostředků na objemy prodeje jednotlivých druhů výrobků. Tato základní kostra návrhu systému vnitropodnikového účetnictví se dá samozřejmě modifikovat podle okamžitých požadavků firmy, zejména v reakci na změny.



## 4.2 Kalkulační systém

Jelikož firma vyrábí mnoho variant výrobků a ty ještě upravuje dle přání zákazníka probíhá podle tzv. výrobních příkazů na základě jednotlivých objednávek zákazníků. O tento druh výroby se jedná asi v 80% případů.

Obr č.10. Schéma kalkulačního systému



Vhodnou metodou výsledné kalkulace ceny je metoda zakázková, kdy se kalkulace vztahují k jednotlivým zakázkám dle výrobních příkazů.

Ke kalkulaci využíváme přímých nákladů, potřebných k výrobě daného výrobku, přímé mzdy pracovníků výroby, kteří se podílejí na výrobě (počet pracovníků\*počet hodin\*mzda) včetně sociálního a zdravotního pojištění. Dále pak odbytové náklady propočtené na výrobek a cenu energií spotřebovaných při výrobě. Do kalkulace zahrnujeme také poměrnou část fixních nákladů, které připadají na určitou zakázku, ty zahrnují odpisy a nájem budov a zařízení na kterých se výrobek vyrábí.

Pro každý výrobek provádíme plánovou kalkulaci, která vzniká, aby se posoudila rentabilita výrobku před jeho uvedením do výroby, pokud dojde k významným změnám, provádí se operativní kalkulace, které reagují na změny původních podmínek. Výsledná kalkulace se provádí po dokončení zakázky nebo po dokončení určité fáze výroby a slouží jako kontrola odchylek skutečných nákladů od plánu a také jako podklad pro stanovení konečné ceny zakázky.



Příklad kalkulace na zakázku 6 návěsů ANS-564.

### Operativní kalkulace:

Tab. č.7. Operativní kalkulace

| <b>Operativní kalkulace</b> | Typ výrobku   |
|-----------------------------|---------------|
| Kalkulační položky          | Návěs ANS-564 |
| <b>Jednicové náklady:</b>   |               |
| Jednicový materiál          | 12 800        |
| Jednicové mzdy+SP+ZP        | 1 150         |
| Jednicová spotřeba energií  | 350           |
| Jednicové odbytové náklady  | 900           |
| <b>Fixní náklady:</b>       |               |
| Odpisy zařízení             | 1 525         |
| Nájem zařízení              | 1 505         |
| Plánované náklady           | 18 230        |

### Výsledná kalkulace:

Tab. č.8. Výsledná kalkulace

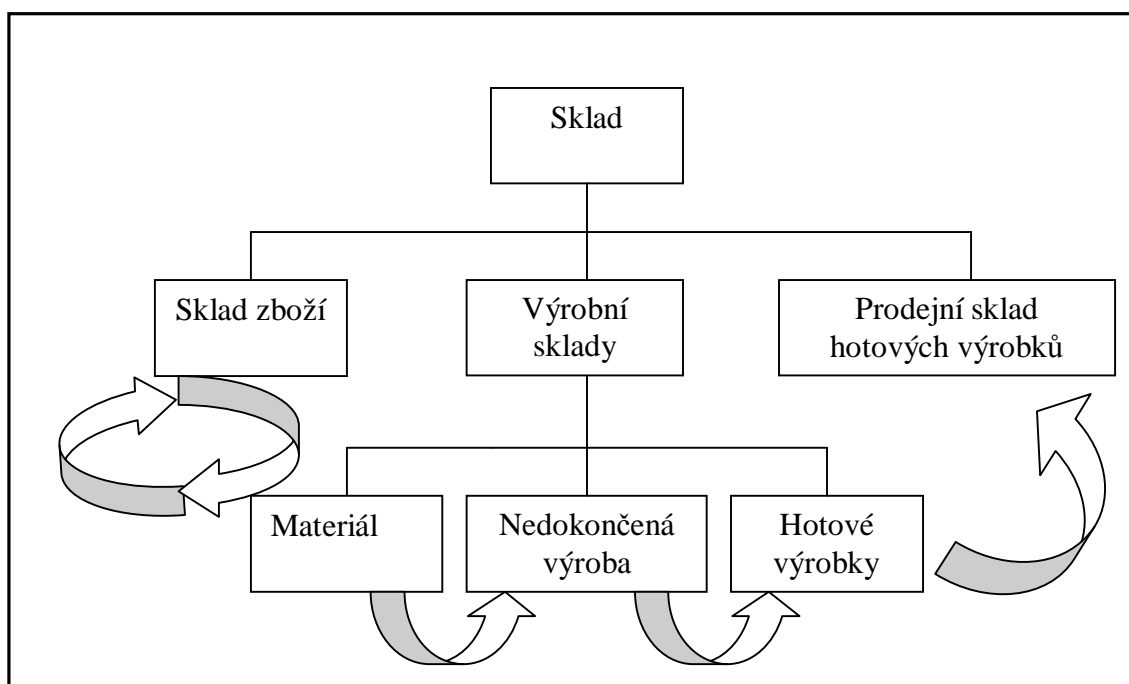
| <b>Výsledná kalkulace</b> | Typ výrobku   | Počet kusů | Náklady/kus |
|---------------------------|---------------|------------|-------------|
|                           | Návěs ANS-564 | 6          |             |
| <b>Jednicové náklady:</b> |               |            |             |
| Přímý materiál            | 79 150        |            | 13 192      |
| Přímé mzdy+SP+ZP          | 12 480        |            | 2 080       |
| Spotřeba energií          | 1 900         |            | 317         |
| Odbytové náklady          | 6 500         |            | 1 083       |
| <b>Fixní náklady:</b>     |               |            |             |
| Odpisy zařízení           | 8 765         |            | 1 461       |
| Nájem zařízení            | 8 444         |            | 1 407       |
| Celkem                    | 117 239       |            | 19 540      |
| Prodejní cena             |               |            | 41 500      |

V našem příkladu byly skutečné náklady na kus vyšší o 1310 Kč, v takovém případě je třeba zjistit příčinu této negativní odchylky (delší čas výroby, dražší materiál, zvýšení cen energií, nižší efektivita úsporných opatření atd.) a hledat cestu ke zlepšení.

### 4.3 Skladové hospodářství

Skladové hospodářství ve zvoleném ekonomické vnitropodnikovém informačním systému podporuje vedení neomezeného množství skladů. Ty lze dále dělit na skladové skupiny, které umožňují rychlou orientaci v rozsáhlých seznamech zboží. Umožňuje také snadný převod skladových karet mezi sklady.

Obr č.11. Organizace skladového hospodářství



Pro naši firmu oddělíme tři sklady. Sklad materiálu, polotovarů a nedokončené výroby. Sklad hotových výrobků a sklad zboží. Samozřejmě sklady nemusí být fyzicky odděleny, jde pouze o zpřesnění evidence skladového hospodářství. Problém je také odlišení skladu materiálu a zboží, protože díl může být použit jak do výroby, tak k prodeji přímo zákazníkovi.

Podmínky pro fungující skladové hospodářství:

- Ø Správné počáteční nastavení množství jednotlivých položek na skladech
- Ø Vytvoření kusovníků pro výrobu všech druhů zboží, kde označení dílů odpovídá označení dílů a materiálu ve skladové evidenci.

Ø Určení správné minimální hladiny zásob jednotlivých položek, dle zkušeností s jejich obratem na skladu (upravováno časem).

Ø Sledování stavu zásob a včasná reakce na změny potřeb zásob.

Prvním krokem je zanesení přesného stavu zboží, materiálu a výrobků firmy do ekonomického systému firmy.

Problémem je, že u některých položek není při nákupu jasné, jestli budou prodány jako zboží (náhradní díly) nebo použito jako materiál(polotovar) pro výrobu. V ekonomickém systému money není problém převádět jednoduše položky mezi jednotlivými sklady a při vyskladnění určit jestli se jedná o prodej zboží nebo zda položky přechází do výroby.

Výše uvedený problém souvisí také s tím, že sklady výrobků materiálu a zboží nejsou nijak fyzicky vymezeny a nachází se v jedné hale v areálu firmy.

Hladinu zásob je třeba řídit podle přijatých objednávek a plánu výroby. Proto je třeba stanovit minimální hladinu zásob jednotlivých položek na skladu a tu doplňovat dle objednávky a plánu výroby. Objednávky lze stanovovat dle kusovníků pro jednotlivé výrobky plánované do výroby + minimální hladinu zásob pro prodej na prodejně a opravy strojů záruční a pozáruční.

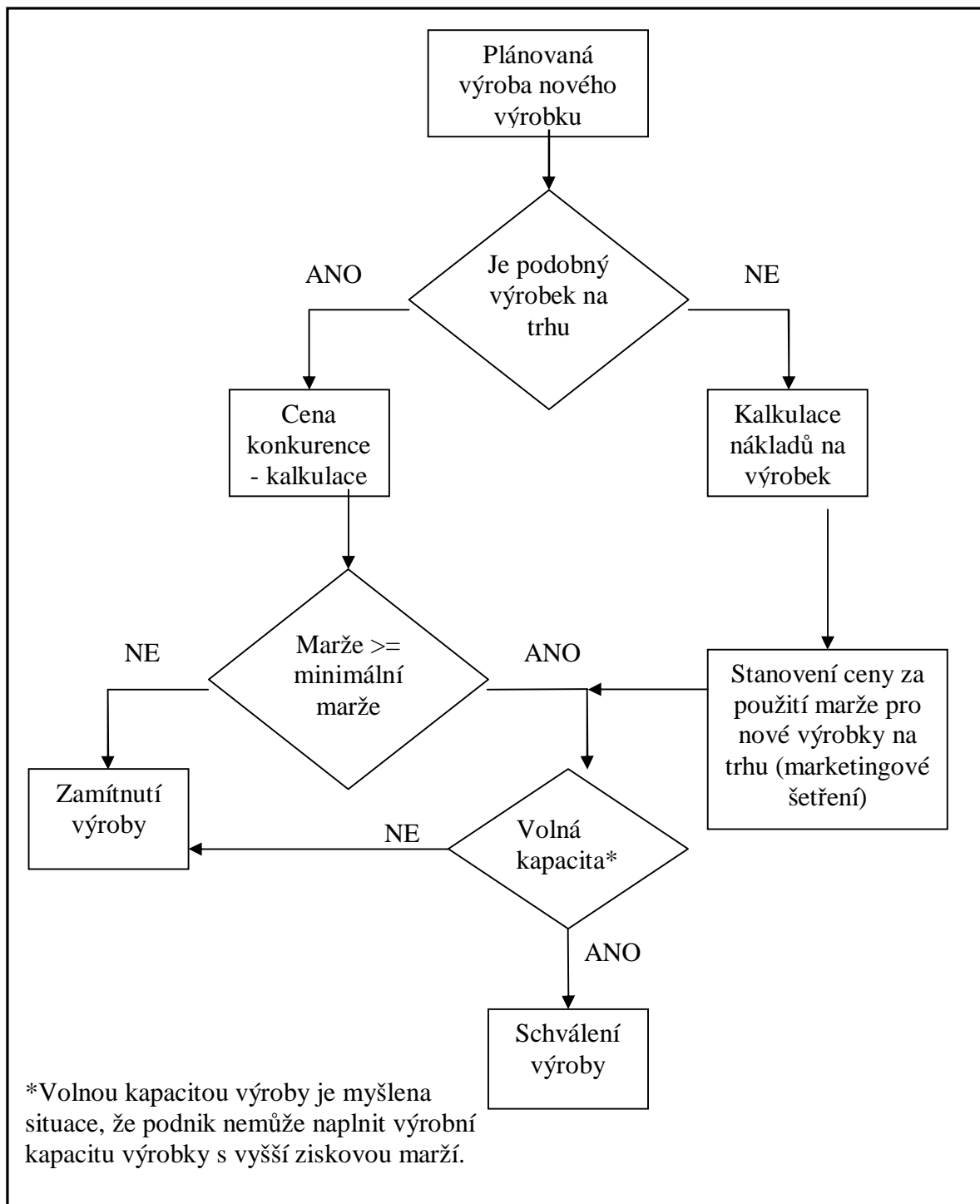
Tuto minimální hladinu zásob lze nastavit v informačním ekonomickém systému, ten pak sám upozorňuje odpovídajícího pracovníka na nedostatečnou, či tenčící se zásobu surovin a vylučuje tak možnost nedostatku jednotlivých druhů surovin a polotovarů.

Hlavní přínosem řádně vedené skladové evidence bude snížení hladiny zásob ve firmě, odhadované snížení zásob je až 40% s celkového množství zásob, což výrazně sníží vázanost kapitálu v zásobách.

## 4.4 Určování ceny

Cena výrobků firmy se musí odvíjet především od konkurence na trhu, firma si nemůže dovolit vyšší ceny než mají její konkurenční firmy. Přesto může nyní na základě kalkulací upravovat flexibilně ceny výrobků.

Obr č.12. Řízení výroby v závislosti na dosažitelné ceně.



Jak můžeme vidět na schématu na obrázku 12, při plánování nového výrobku záleží na tom, je-li již podobný výrobek na trhu prodáván či nikoliv. Pokud je již na trhu, maximální cena je daná, po provedení kalkulace na výrobu výrobku zjistíme, jakou marži bychom na něm dosahovali a porovnáme ji s marží ostatních vyráběných výrobků, pokud je dosahovaná marže dostatečná, můžeme výrobek zařadit do nabídky a výroby.

Druhá možnost je ta, že přicházíme s novým výrobkem nebo podstatnou inovací, která má pro uživatele vysokou užitnou hodnotu. V takovém případě také stanovujeme cenu s kalkulace výrobku, marži však stanovujeme zpravidla výrazně vyšší (například na základě šetření mezi zákazníky). Po té opět rozhodujeme o zařazení do nabídky a výroby, stejně jako v prvním případě.

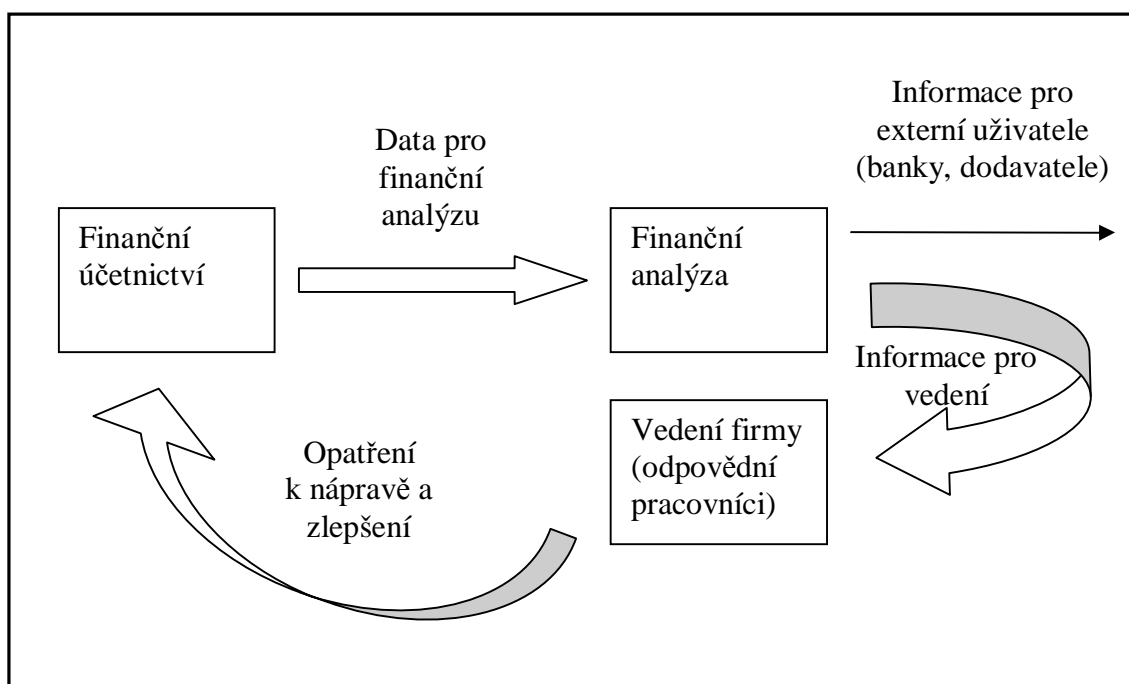
Většinu cen výrobků je tedy nutné odvozovat od cen konkurence a při rozhodování o zařazení do výroby je třeba se opřít o provedené kalkulace. U některých výrobků, jenž tvoří komplety, je možné i jiné než cenové rozhodnutí. A i méně ziskový výrobek, může být vyráběn z marketingových důvodů, aby ho zákazník nemusel do funkčního kompletu kupovat u jiné, konkurenční firmy.

## **4.5 Finanční analýza**

Jak jsem uvedl v analytické části, firma neprovádí periodicky finanční analýzy, aby sledovala finanční zdraví firmy a mohla dle výsledků optimalizovat svou kapitálovou strukturu a ukazatele finanční analýzy, což by jí mohlo v případě potřeby kapitálu mohlo zajistit výhodnější podmínky pro poskytnutí úvěru.

Při přesném zaúčtování všech účetních případů ve finančním účetnictví vzniknou dostatečné podklady pro provádění finanční analýzy, pro horizontální analýzu zatím není dostatečně dlouhá časová řada.

Obr č.13. Periodické provádění finanční analýzy



Jelikož výstupy z ekonomického systému umožňují export výkazů zisku a ztráty a rozvahy do formátu programu excel, který je součástí informačního systému firmy, není nezbytný nákup speciálního nástroje pro provádění finanční analýzy, stačí vytvořit jednoduchý formulář v programu excel, který bude počítat ukazatele finanční analýzy dle požadavků interních i externích uživatelů.

Ve finanční analýze se firma musí zaměřit především na:

- Ø Sledování ukazatelů likvidity (zefektivnění využití volných finančních prostředků)
- Ø Sledování doby průměrné doby splatnosti(kontrola opatření pro zlepšení inkasa pohledávek)
- Ø Sledování vývoje produktivity práce (kontrola růstu na základě opatření pro zefektivnění výroby)
- Ø Zefektivnění kapitálové struktury

Pravidelně prováděná finanční analýza má nejen kontrolní charakter, ale umožňuje zefektivnit chod firmy. Může tak mít přímé dopady na zisky firmy, která investuje vhodně přebytečný finanční kapitál.

## 4.6 Řízení pohledávek

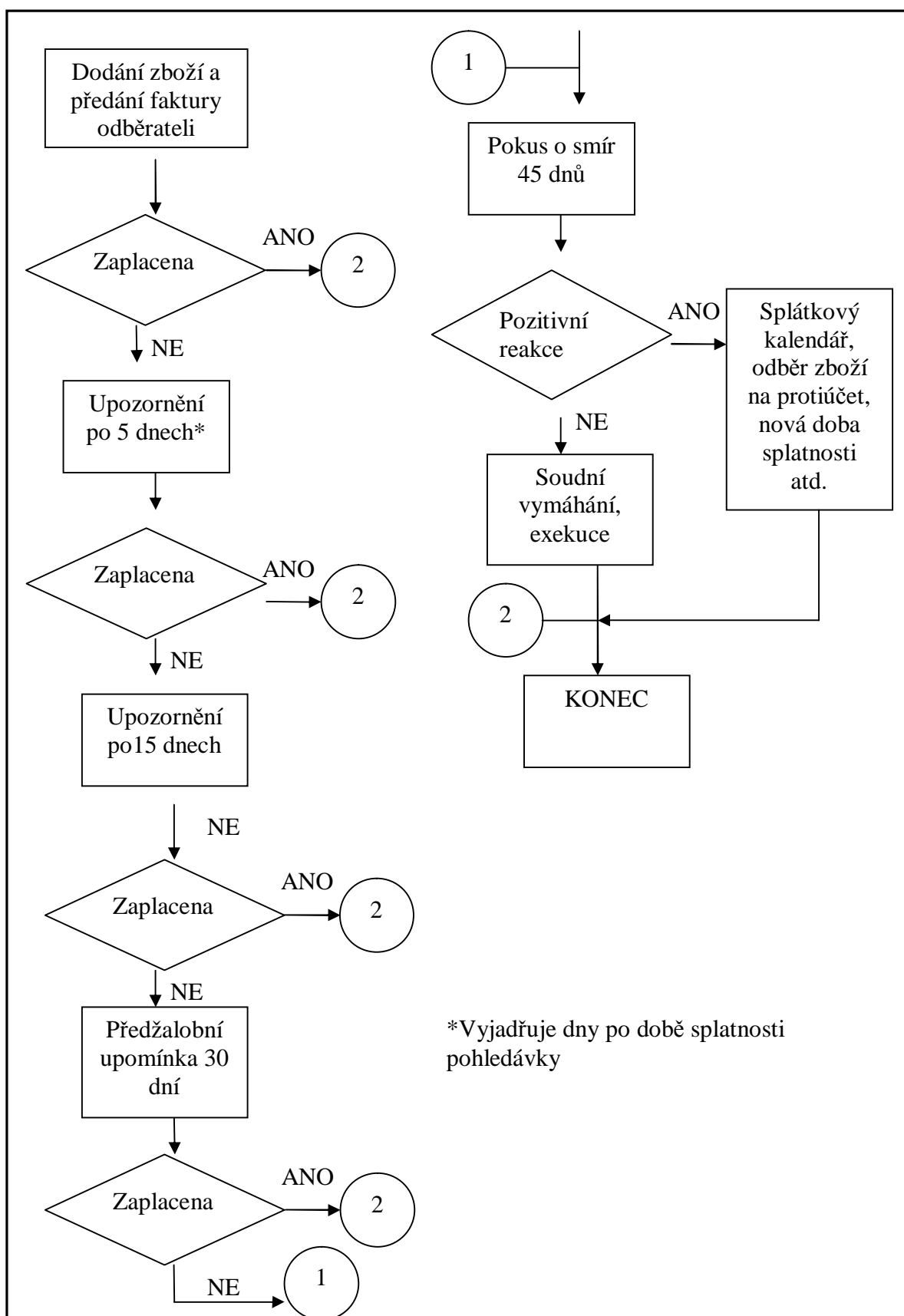
Řízení pohledávek a zefektivnění inkasa pohledávek se stálo ve firmě nutností jak vyplynulo z analýzy problému. Proto je třeba stanovit jasná pravidla pro postup v případě nezaplacení pohledávky ve stanoveném termínu. Navrhovaný ekonomický systém je schopný upozorňovat na pohledávky po splatnosti, je schopen je dělit do skupin podle doby po splatnosti a nastavit doby splatnosti pro jednotlivé zákazníky, dle jejich platební morálky z minulosti. Běžná doba splatnosti je 14 dní po dodání zboží, u zakázek nad sto tisíc korun 30 dní a při velkých odběrech nad pětiset tisíc se podmínky stanoví individuálně.

Stanovíme harmonogram jednotlivých kroků pro vymáhání pohledávek po splatnosti a ke zlepšení inkasa pohledávek. Podmínky pro fungování inkasního systému:

- Ø Dobrý přehled o pohledávkách a jejich době splatnosti
- Ø Přehled o platební morálce jednotlivých odběratelů a stanovení platebních podmínek v závislosti na ní
- Ø Jasná pravidla postupu proti neplatičům
- Ø Zajištění větších zakázek (zálohové platby, směnky)
- Ø Motivace zákazníku k brzké úhradě (skonta při předčasné platbě, úroky z prodlení při pozdní úhradě)
- Ø Soudní vymáhání pohledávek
- Ø V souvislosti s účetnictvím pak tvorba opravných položek k pohledávkám
- Ø Motivace zaměstnanců ke správnému stanovení platebních podmínek a vyvinutí maximálního úsilí k inkasu pohledávky spojená s odměnami za včasnou úhradu pohledávky dodavatelem
- Ø V případě horších se platební morálky odběratelů a růstu pohledávek vůči nim nad přípustnou mez zvážení spolupráce s faktoringovou společností, to je sice spojeno s dalšími náklady, ty jsou ovšem většinou nižší než ztráty s nezaplacených pohledávek firmy.



Obr č.14. Řízení pohledávek



Z obrázku je jasné, že firma poskytuje dlužníkovi dostatek času k reakci na její podněty k zaplacení, navrhované doby po splatnosti jsou orientační a dají se změnit v závislosti na praktických zkušenostech firmy. Jak je vidět existuje i alternativa dohody s dlužníkem na alternativní formě úhrady například dodáním zboží od dlužníka, poskytnutí splátkového kalendáře. Samozřejmě se po celou dobu, kdy je pohledávka po splatnosti počítají úroky z prodlení a jejich případné odpuštění, je další možnou formou motivace dlužníka k zaplacení.,

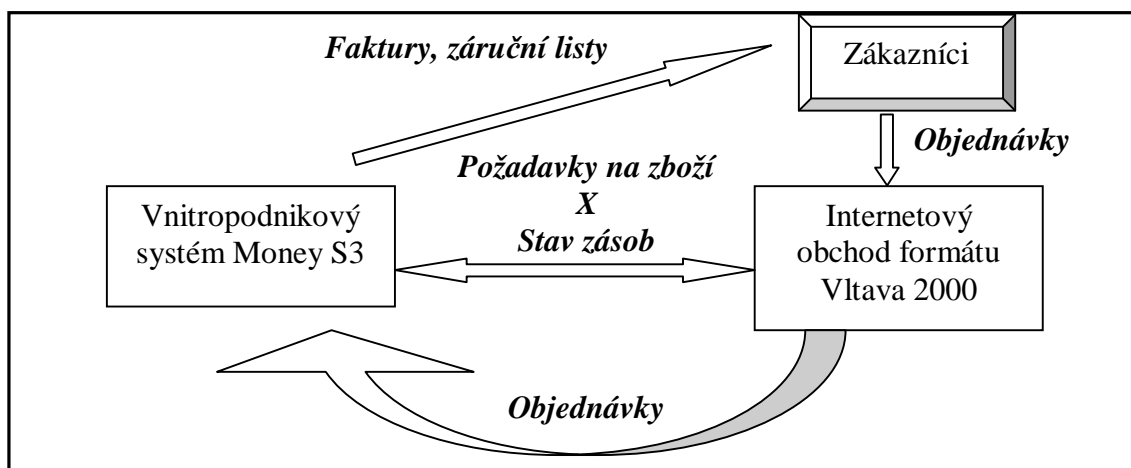
Informační ekonomický systém firmy nám poskytuje dostatek informací pro takovéto řízení pohledávek a také dostatek možností k nastavení platebních podmínek pro jednotlivé zákazníky a dle objemu dodávek. Aktivnější přístup firmy k vymáhání pohledávek povede k dalšímu zlepšení ekonomických výsledků firmy.

#### **4.6 Internetový obchod**

V dnešní době je medium internetu jedním ze základních prodejních prostředků většiny firem. Firma v dnešní době používá pouze internetovou prezentaci, při tom je už malý rozdíl v nákladech, pokud bude současně provozovat i internetový obchod, umožňující pro zákazníky pohodlné nakupování po důkladném seznámení se s funkcemi a vlastnostmi produktů. Tento způsob prodeje preferuje stále více zákazníků a to i firemních.

Velkou výhodou navrhovaného vnitropodnikového informačního systému je možnost přímé komunikace s internetovým obchodem. Pro řešení jsem vybral známý český internetový obchod Vltava2000, který poskytuje kompletní řešení internetového obchodu s úpravami dle požadavků zákazníka v ceně okolo 5000 Kč ročně, včetně nájmu doménové adresy.

Obr č.15. Schéma propojení internetového obchodu s Money S3



Navrhovaný internetový obchod obsahuje následující funkce:

- Ø Neomezené množství položek zboží
- Ø Množstevní slevy
- Ø Zprávy a akce
- Ø Nejprodávanější zboží
- Ø Nejlépe hodnocené zboží
- Ø Diskuse ke zboží
- Ø Kniha přání a stížností
- Ø Statistické přehledy
- Ø Návod k použití
- Ø Technická podpora

Navrhované řešení je dle mého názoru levnou variantou zavedení internetového obchodu, bez nutnosti vlastního vývoje aplikace a vysokých pořizovacích nákladů, výhodou je přebírání stavu výrobků z ekonomického systému a naopak příjem objednávek a automatická fakturace vyskladněného zboží dle objednávek. Možné je i kratší než roční provoz obchodu a odzkoušení si tak jeho přínosů a funkčnosti.

## 4.7 Výkaznictví Intrastatu

Firma v současné době využívá ke zpracování výkazů pro Intrastat služeb externí logistické firmy a to ji zatěžuje měsíčními náklady ve výši průměrně deset tisíc korun. Jelikož navrhovaný ekonomický informační systém dokáže sám generovat tyto výkazy z položek jednotlivých zahraničních faktur odpadají tyto náklady a firmě umožňuje značnou roční úsporu nákladů v této oblasti.

## 4.8 Ekonomické vyjádření dopadu změn ve firmě

V této kapitole shrnu celkové náklady a finanční a nefinanční výnosy daného řešení. V tabulce číslo devět jsou vyčísleny náklady na zavedení a provozování vnitropodnikového informačního systému v první roce a následujících letech. Nejvýznamnější položkou je plat nového zaměstnance, kterého firma musí přijmout aby zvládla rozšíření své administrativní činnosti v souvislosti s novým informačním systémem. Další významnou položkou je nákup systému Money S3 a jeho ročních aktualizací a také provozní náklady na internetový obchod.

Tab. č.9. Náklady řešení

| Náklady na řešení vnitropodnikového informačního systému                        |             |                |
|---|-------------|----------------|
| Druh nákladů (v Kč)   | Jednorázové | Roční          |
| Nákup systému Money S3  | 19 990      | 2 590          |
| Pracovník pro vedení účetnictví a ostatní činnosti související s ekonomickým IS | 0           | 243 000        |
| Internetový obchod  | 0           | 4 860          |
| Náklady celkem  | 19 990      | 250 450        |
| Náklady první rok   |             | <b>270 440</b> |
| Náklady v následujících letech  |             | <b>250 450</b> |

Výše navržené změny budou mít za následek okamžité úspory v nákladech firmy a tyto jsou přesně vyčísleny v tabulce deset, při stanovení úspor, jsem vycházel z cen služeb, které firma nakupuje od externích firem a následovně je již bude zajišťovat sama. U účetních služeb, jsem zahrnul do úspor jen část výdajů, protože některé služby bude

firma nadále nakupovat. Již tyto úspory překročí celkové náklady na zavedení vnitropodnikového informačního systému.

Tab. č.10. Okamžitě vyčíslitelné výnosy řešení

| Finanční výnosy řešení přesně vyčíslitelné |             |                |
|--|-------------|----------------|
| Druh činnosti                              | Jednorázové | Roční          |
| Zpracování FÚ                              | 0           | 168 000        |
| Výkazy Intrastatu                          | 0           | 114 000        |
| Roční úspora celkem                        |             | <b>282 000</b> |

Další úspory vychází pouze z odhadu a některé položky není možné přesně fonačně vyčíslit. U zásob jsme vycházeli z toho, že roční variabilní náklady na zásoby jsou asi 2% z celkové hodnoty zásob. Toto číslo je spíše podhodnocené a vychází z velmi opatrného odhadu. I tak se úspora na skladování zásob projeví asi sto tisíci ročně jak můžeme vidět v tabulce jedenáct.

Tab. č.11. Odhadované výnosy řešení

| Finanční výnosy řešení přesně nevyčíslitelné |   |                  |
|--|---|------------------|
| Druh činnosti                                | Přínos                                    | Odhad (v Kč)     |
| Zdokonalení skladové evidence                | Snížení zásob až o 40% (odhad majitele)   | 94 000           |
| Kalkulační systém                            | Optimalizace výrobního sortimentu         | 890 000          |
| Vnitropodnikové účetnictví                   | Zefektivnění procesu rozhodování a řízení |                  |
| Internetový obchod                           | Zvýšení prodeje výrobků a zboží           | 450 000          |
| Řízení pohledávek                            | Zlepšení cash-flow, získání kapitálu      |                  |
| Celkové odhadované výnosy                    |   | <b>1 434 000</b> |

Pokud jde o zavedení vnitropodnikového účetnictví, odhaduji zvýšení rentability tržeb minimálně o 1%, což by přineslo zvýšení zisku o 890 tisíc korun. U internetového obchodu odhaduji, že se zvýší díky němu celkové tržby asi o 3%, což při rentabilitě tržeb 17,7% bude mít za následek růst zisku asi o 480 tisíc korun. Tyto změny budou mít tedy minimální výnos ve výši 1 434 tisíc, o které se navýší zisk společnosti.

Zlepšení řízení pohledávek nemá za následek snížení nákladů, ale zlepšení finanční situace firmy a zlepšení cash-flow.

## **Závěr**

Firma, ve které jsem řešil svou diplomovou práci se nikdy příliš nezabývala kvalitou svého vnitropodnikového informačního systému a to přesto, že se jedná o firmu mladou a dynamicky se rozvíjející. Přesto však nepocituje potřebu zkvalitnění řízení a k tomuto účelu také zavedení kvalitnějšího vnitropodnikového informačního systému. Hlavním důvodem takového postoje je vysoká ziskovost firmy a postoj vedení, že pokud firma takto funguje a vydělává, není potřeba nic měnit. Cílem mé práce bylo kromě dosažení cílů nastíněných v úvodu také přesvědčení majitele firmy o potřebě zavedení vnitropodnikového informačního systému a to prostřednictvím jasně nastíněných přínosů pro jeho firmu.

V analýze problému vnitropodnikového informačního systému jsem narazil na tyto hlavní problémy: nejasnosti ve vedení finančního účetnictví a neefektivnost jeho vedení a vysoké náklady s tím spojené, neexistence systému vnitropodnikového účetnictví, špatná skladová evidence materiálu, výrobků a zboží, neexistence kalkulací pro jednotlivé výrobky, špatné řízení pohledávek a v neposlední řadě nízká orientace na prodej pře internet. Těmito, dle mého názoru základními problémy, jsem se zabýval v návrhové části mé práce.

V návaznosti na analýzu současného stavu jsem vypracoval základní řešení problémů, které vyšly najevo. Jako první jsem navrhl přesun vedení finančního účetnictví přímo do firmy, což zvyšuje efektivnost, šetří náklady, zvyšuje věrnost zobrazení v účetnictví a také odstraňuje další problémy uvedené v analýze problému. Pro zefektivnění řízení a rozhodovacích procesů jsem navrhl základní systém vnitropodnikového účetnictví, základní princip kalkulačního systému a také zlepšení v oblasti řízení zásob a skladové evidence. Z těchto navrhovaných změn vyplynuly některé další úspory, kterých může firma dosáhnout a to zejména úspory při výkaznictví pro Intrastat, které lze jednoduše zajistit navrhovaným vnitropodnikovým informačním systémem. Dalším problémem, na který jsem se zaměřil, bylo zlepšení inkasa pohledávek. V této části jsem se zaměřil na jasné stanovení pravidel při postupu proti neplatičům. Poslední navrhnutou změnou bylo vytvoření internetového obchodu, který by mohl při minimálních ročních nákladech pomoci výrazně zvýšit prodeje výrobků a zboží.

Tyto návrhy jsou pouze základní kostrou vnitropodnikového informačního systému a samozřejmě je neustále prostor pro výrazná zlepšení a další návrhy. Má práce řeší pouze základní problémy, které ovlivňují běh společnosti nejvýrazněji.

V závěru mé práce bych rád uvedl, že všechny mnou na začátku definované cíle byly splněny, samozřejmě přiměřeně rozsahu této práce. Firma by aplikací těchto základních návrhů snížila své náklady, pravděpodobně zvýšila své výnosy a hlavně zefektivnila rozhodovací a vnitropodnikové procesy. Důležité ovšem je, aby firma zaujala aktivní postoj a měla vůli změny prosadit. Doufám že k odstartování změn přispěje i tato práce.

## Seznam použité literatury

1. BASL, J. *Podnikové informační systémy*. 1.vyd. Praha:Grada publishing , 2002. 144s. ISBN80-247-0214-2
2. DRDLA,M.,RAIS,K. *Řízení změn ve firmě*. 1.vyd. Praha:Computer Press, 2001. 145s. ISBN80-7226-411-7
3. *Enterprisevalue: Governance of IT investments*. The Val IT framework (based on COBIT). IT Governance Institute (ITGI). 2006. ISBN 1-933284-32-3
4. KONEČNÝ,M. *Metodologie vědy a výzkumu*. 1.vyd. Brno: FP VUT 1993. 91s.
5. KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha: Prospektum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3
6. MONÁR,Z. *Efektivnost informačních systémů*. 1.vyd. Praha:Grada publishing , 2000 144s. ISBN80-7169-410-X
7. PASTORČÁK, M. *Implementace podnikového informačního systému v praxi. Sborník konference systémové integrace*.
8. ŘEPA, V. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS,1999. 403 s. ISBN80-86119-13-0
9. ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 143 s. ISBN 80-7261-087-2
10. TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 116s. ISBN 80-7169-703-6



## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr.č.1. Informační vnitropodnikový ekonomický systém(5, str.29)..... | 13 |
| Obr.č.2. Organizační struktura firmy Pavel Šálek .....                | 38 |
| Obr.č.3. Mapa procesů managementu organizace .....                    | 40 |
| Obr.č.4. Postup zpracování objednávky.....                            | 51 |
| Obr.č.5. Řešení neshod a reklamací zákazníků .....                    | 53 |
| Obr.č.6. Schéma ekonomického informačního systému .....               | 56 |
| Obr.č.7. Změny ve vedení finančního účetnictví.....                   | 59 |
| Obr.č.8. Schéma jednookruhové organizace účetnictví. ....             | 61 |
| Obr.č.9. Rozdělení firmy na střediska.....                            | 61 |
| Obr.č.10. Schéma kalkulačního systému.....                            | 65 |
| Obr.č.11. Organizace skladového hospodářství .....                    | 67 |
| Obr.č.12. Řízení výroby v závislosti na dosažitelné ceně. ....        | 69 |
| Obr.č.13. Periodické provádění finanční analýzy .....                 | 71 |
| Obr.č.14. Řízení pohledávek .....                                     | 73 |
| Obr.č.15. Schéma propojení internetového obchodu s Money S3.....      | 75 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tab. č.1. VZaZ.....                                 | 43 |
| Tab. č.2. Poměrové ukazatele .....                  | 48 |
| Tab. č.3. Ukazatele rentability .....               | 48 |
| Tab. č.4. Analýza řízení aktiv .....                | 49 |
| Tab. č.5. Provozní ukazatele.....                   | 50 |
| Tab. č.6. Fáze obchodního případu .....             | 50 |
| Tab. č.7. Operativní kalkulace .....                | 66 |
| Tab. č.8. Výsledná kalkulace .....                  | 66 |
| Tab. č.9. Náklady řešení.....                       | 76 |
| Tab. č.10. Okamžitě vyčíslitelné řínosy řešení..... | 77 |
| Tab. č.11. Odhadované přínosy řešení .....          | 77 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf č.1. Tržby.....                      | 43 |
| Graf č.2. Náklady .....                   | 44 |
| Graf č.3. Stav zásob k 31.12.2006 .....   | 46 |
| Graf č.4. Stav závazků a pohledávek ..... | 49 |